

# **Qualitätssicherung durch Supervision in der Sozialen Arbeit**

**Sabine Lachmair**

Diplomarbeit  
eingereicht zur Erlangung des Grades  
Magistra (FH) der Sozialwissenschaften  
an der Fachhochschule St. Pölten  
im Mai 2006

Erstbegutachterin:  
Dr. Brigitta Perner

Zweitbegutachterin:  
DSA Irene Schogger

**ABSTRACT**

**SABINE LACHMAIR**

**QUALITÄTSSICHERUNG DURCH SUPERVISION  
IN DER SOZIALEN ARBEIT**

Diplomarbeit, eingereicht an der Fachhochschule St. Pölten im Mai 2006

Diese Diplomarbeit bearbeitet die Frage nach der Qualitätssicherung durch Supervision in der Sozialen Arbeit. Anhand einer quantitativen empirischen Untersuchung werden Ergebnisse einer Supervisionsforschung präsentiert und interpretiert, die Hypothesen mit Inhalten wie Qualitätssicherung durch Supervision, veränderte Anforderungen der Professionen an die Supervision, Nutzen, Wirkung und ideale Profile von SupervisorInnen verifizieren bzw. falsifizieren.

Einen umfassenden Überblick über diverse theoretische Grundlagen der Supervision, d.h. Definitionen, Entwicklung und Aufgaben der Supervision, Settings, usw., impliziert diese Arbeit ebenso wie Grundlagen über Qualität, Stellungnahmen von ExpertInnen und eine zusammenfassende Darstellung über die bisherigen Ergebnisse in der Supervisionsforschung.

Diese theoretischen Inputs stellen in Kombination mit den Forschungsergebnissen, die ich anhand eines Fragebogens darlegen kann, den Inhalt der vorliegenden empirischen Diplomarbeit dar.

| A

## **ABSTRACT**

**SABINE LACHMAIR**

### **THE CONTRIBUTION OF SUPERVISION TO QUALITY PROTECTION IN SOCIAL WORK**

The goal of this thesis is to investigate if supervision can contribute to the protection of quality in social work. By means of a quantitative research approach this paper presents and interprets the outcomes.

The hypotheses I generated focus on protecting quality through supervision, changing professional qualifications for supervision work, effects and advantages gained from supervision and the ideal profile of supervisors. This research offers an answer to these hypotheses from the point of view of social workers. *(not only)*

This diploma gives a general idea about theories of supervision, including definitions, historical development and tasks of supervision as well as settings. Moreover, it focuses on basic quality requirements, comments of experts and a summary description concerning the latest results of supervision research.

In combination with the outcomes of the research these theoretic inputs represent the content of this thesis.

## **Dankesworte**

Danken möchte ich Frau Dr. Brigitta Perner für die Unterstützung und Begleitung dieser Diplomarbeit.

Ein weiterer Dank soll den vielen ProbandInnen gelten, die sich mit meinem Fragebogen auseinandersetzten und mir somit ermöglichten meine Forschung mit quantitativen Ergebnissen zu belegen.

Frau DSA Sandra Kratochvil danke ich für die unermüdliche Motivation ihrer KollegInnen mich bei meinem Forschungsvorhaben zu unterstützen.

Dank gilt auch Frau Mag.a Christina Gaddy, die mir bei der statistischen Auswertung der Forschungsdaten ihre Zeit und ihre Unterstützung widmete.

Für die Unterstützung dieser Arbeit durch Mag. Michael Machreich, Mag.a Irene Neubauer und DI Markus Sonnleitner bedanke ich mich herzlich.

Vor allem danke ich meinen Eltern, die mir dieses Studium ermöglichten, mir in den letzten Jahren mit Rat und Tat zur Seite standen und mir somit viele Steine aus dem Weg räumten, die ich alleine nicht bewegen hätte können.

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>ABSTRACT .....</b>	<b>3</b>
-----------------------	----------

<b>DANKESWORTE .....</b>	<b>5</b>
--------------------------	----------

<b>1 EINLEITUNG .....</b>	<b>10</b>
---------------------------	-----------

<b>2 ZIELSETZUNG .....</b>	<b>12</b>
----------------------------	-----------

<b>3 FORSCHUNGSDESIGN .....</b>	<b>14</b>
---------------------------------	-----------

<b>3.1 Datenerhebung .....</b>	<b>14</b>
--------------------------------	-----------

3.1.1 Methode.....	14
--------------------	----

3.1.2 Instrument.....	14
-----------------------	----

3.1.3 Untersuchungsobjekte .....	16
----------------------------------	----

3.1.4 Ablauf und Umfang.....	18
------------------------------	----

3.1.5 Hypothesen.....	19
-----------------------	----

<b>3.2 Datenerfassung mittels SPSS – „Statistical Package for the Social Sciences” ..</b>	<b>21</b>
---	-----------

<b>3.3 Datenauswertung anhand von Grafiken.....</b>	<b>23</b>
---	-----------

<b>3.4 Das Supervisions-Evaluations-Inventar (SEI) .....</b>	<b>23</b>
--	-----------

3.4.1 Entwicklung von SEI nach Schneider & Müller .....	23
---	----

3.4.2 Orientierung am SEI bei der Entwicklung des SEI® .....	26
--	----

## **4 SUPERVISION IN DER SOZIALEN ARBEIT ..... 29**

### **4.1 Definitionen ..... 29**

- 4.1.1 Supervision..... 29
- 4.1.2 Soziale Arbeit..... 31
- 4.1.3 Begriffsabgrenzung Soziale Arbeit und Supervision ..... 32
  - 4.1.3.1 *Gemeinsamkeiten von Sozialer Arbeit und Supervision* ..... 32
  - 4.1.3.2 *Unterschiede von Sozialer Arbeit und Supervision* ..... 33

### **4.2 Historische Entwicklung..... 34**

- 4.2.1 Die Vorgeschichte der Supervision..... 34
- 4.2.2 Supervision kommt aus der Sozialarbeit..... 35
- 4.2.3 Supervision im deutschsprachigen Raum ..... 36
- 4.2.4 Forschungsergebnisse ,Veränderung der Anforderungen der Professionen an Supervision' ..... 37

### **4.3 Ziele und Aufgaben der Supervision..... 40**

- 4.3.1 Notwendigkeit in der Sozialen Arbeit..... 40
- 4.3.2 Forschungsergebnisse ,Stellenwert der Supervision im Vergleich zu anderen Angeboten' ..... 41
- 4.3.3 Aufgaben der Supervision..... 44
- 4.3.4 Allgemeine Zielsetzungen von Supervision..... 45
- 4.3.5 Funktionen der Supervision ..... 47
- 4.3.6 Forschungsergebnisse ,Arbeitszufriedenheit' ..... 47
- 4.3.7 Möglichkeiten und Grenzen der Supervision..... 50

### **4.4 Arten und Settings von Supervision..... 51**

- 4.4.1 Einzelsupervision ..... 52
- 4.4.2 Forschungsergebnisse ,Einzelsupervision' ..... 53
- 4.4.3 Gruppensupervision ..... 57
- 4.4.4 Die Balintgruppe ..... 58
- 4.4.5 Teamsupervision ..... 59
- 4.4.6 Organisationsentwicklung ..... 60
- 4.4.7 Überblick..... 61

### **4.5 Der/die SupervisorIn ..... 62**

- 4.5.1 Externe/r SupervisorIn ..... 63
- 4.5.2 Interne/r SupervisorIn ..... 64
- 4.5.3 Forschungsergebnisse ,interne / externe SupervisorInnen' ..... 64

### **4.6 Aktueller Forschungsstand zur Supervision ..... 67**

## **5 QUALITÄT IN DER SOZIALEN ARBEIT ..... 71**

### **5.1 Definitionen ..... 71**

- 5.1.1 Zum Begriff Qualität ..... 71
- 5.1.2 Qualitätsdimensionen ..... 72
- 5.1.3 Zum Begriff Qualitätssicherung ..... 72
- 5.1.4 Qualitätssichernde Maßnahmen ..... 73
- 5.1.5 Qualitätssicherung durch Supervision vs. Evaluation ..... 74

### **5.2 Qualität in der Sozialen Arbeit ..... 76**

- 5.2.1 Forderungen nach Qualität in der Sozialen Arbeit ..... 76
- 5.2.2 Qualitätsmessung in der Sozialen Arbeit ..... 77
- 5.2.3 Der Beitrag von Supervision zur Qualitätssicherung in der Sozialen Arbeit ..... 78
- 5.2.4 Qualitätssicherungsfunktion ..... 82
- 5.2.5 Forschungsergebnisse zur Qualitätssicherung ..... 83

## **6 ZUSAMMENFASSUNG ..... 86**

## **LITERATURVERZEICHNIS ..... 88**

## **ABBILDUNGSVERZEICHNIS ..... 94**

## **ANHANG ..... 95**

## **EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG ..... 104**

„Auch was er bereits mit eigenen Augen gesehen hatte,  
kam ihm, wenn er einen anderen darüber reden hörte,  
ganz neu vor, so als sehe er es aus einem neuen Blickwinkel,  
als befände er sich auf dem Gipfel eines jener Berge,  
die auf den Ikonen gemalt sind, und sähe die Steine so, wie sie die  
Apostel auf dem Gipfel sahen, und nicht wie die  
Gläubigen unten.“ (Eco 2001:22)



## 1 Einleitung

Dieser<sup>S</sup> einleitende Zitat von Umberto Eco beschreibt in einer deutlichen und pointierten<sup>7</sup> Weise die Thematik, mit welcher sich diese Arbeit beschäftigt: die Supervision und deren Möglichkeiten Qualität in der Sozialen Arbeit zu sichern.

Qualitätssicherung ist ein Schlagwort, das seit langer Zeit in der Wirtschaft eine zentrale Rolle eingenommen hat und Bezug nimmt auf qualitativ hochwertige Produkte.

Heute wird die Diskussion um die Qualitätssicherung auch in der Sozialen Arbeit eine immer lautere und der Druck der Gesellschaft und der Politik auf die Soziale Arbeit steigt – Soziale Dienstleistungen müssen heute qualitativ hochwertig sein und sollen entsprechenden Standards unterliegen.

Einer von vielen wichtigen Faktoren zur Sicherung der Qualität in der Sozialen Arbeit ist das Angebot und die Inanspruchnahme von Supervision. (Belardi 2005:941)

Den ersten Impuls für die Überlegungen meine Diplomarbeit diesem Thema zu widmen, setzten Erfahrungen aus diversen Praktika in verschiedenen sozialen Handlungsfeldern, die die Supervision für mein Verständnis zu einem sehr ambivalent empfundenen und kritisch hinterfragbarem Instrument von Seiten des Berufsfelds der SozialarbeiterInnen machen. Nach und nach erschien mir die Tatsache immer deutlicher, dass das Angebot an Supervision von den SozialarbeiterInnen auf sehr unterschiedliche Art und Weise in Anspruch genommen(wurde) und der Nutzen und die Wirksamkeit der Supervision für die Soziale Arbeit differenziert verstanden wurde.

Weiters wurde mir während meiner Recherche zu dieser Diplomarbeit bewusst, dass das Angebot an aktueller Supervisionsliteratur im deutschsprachigen Raum im letzten Jahrzehnt stark zurückgegangen ist – daher stellt sich die Frage, ob es noch Bedarf an oder Entwicklung in der Supervision gibt oder ob die Soziale Arbeit bereits heute qualitativ hochwertig genug ist und keine Qualitätssteigerung bzw. -sicherung mehr benötigt. (oder ob es auch andere Gründe gibt)

Diese Überlegungen führten dazu, dass ich dem Thema Supervision unter einem sozialarbeiterischem Gesichtspunkt immer größere Bedeutung zusprach und folgende Problemstellung nun den roten Faden meiner Diplomarbeit liefert.

Die Forschungsfrage, auf welche sich diese Arbeit konzentriert, lautet daher:

Kann Supervision einen Beitrag zur Qualitätssicherung  
in der Sozialen Arbeit leisten?

Mittels einer quantitativen Untersuchung soll anhand eines halbstandardisierten Fragebogens meine Fragestellung Antwort finden.

Zielgruppe dieser Untersuchung sind SozialarbeiterInnen an den Wiener Jugendämtern – zusätzlich wird als Kontrollgruppe eine Befragung anhand des gleichen Instruments bei Dipl. Gesundheits- und KrankenpflegerInnen am Wiener AKH durchgeführt.

Die Thematik und Fragestellung dieser Diplomarbeit stellt sich für mich deshalb als sehr interessant dar, weil es mein Ziel ist mit den Ergebnissen dieser Arbeit deutlich zu machen, dass es einen schwerwiegenden Unterschied zwischen realem Nutzen und den idealen Erwartungen der SozialarbeiterInnen an die Supervision gibt und sich die Anforderungen der Sozialarbeit an die Supervision im letzten Jahrzehnt verändert bzw. verschoben haben. Des Weiteren halte ich den interdisziplinären Vergleich zur Kontrollgruppe dieser Forschung für anschaulich und repräsentativ. Dieser ermöglicht darüber hinaus verschiedene Aspekte der Arbeit aus unterschiedlichen Gesichtspunkten zu betrachten und Überblick zu gewinnen.

## 2 Zielsetzung

Während der Recherche und der Literatursammlung für diese Diplomarbeit wurde deutlich, dass trotz beachtlicher Forschungsanstrengungen und Publikationswellen in den letzten zwei Jahrzehnten, das Wissen und der bisherige Forschungsstand über Supervision mangelhaft sind.

Quantitativ-empirische Forschungsansätze zur Effektivität von Supervision bilden die Ausnahme und ebenso sind empirisch abgesicherte Erkenntnisse darüber, wie Teilnehmende selbst Supervision in Verlauf und Ergebnis einschätzen, noch in der Minderzahl. (Wittich/Dieterle 2004:44)

Trotz allem wird der Supervision eine äußerst positive Bewertung zugeschrieben. Worauf basieren jedoch solch publizierte Aussagen?

Nach wie vor ist mehr darüber bekannt, was man sich von Supervision verspricht, als darüber, was in der realen Supervisionspraxis geschieht und was in den Supervisionen tatsächlich erreicht wird. (Schneider/Müller 1998:90)

Während bisher Evaluationsstudien Effekte der Supervision anhand von Fragebögen erforschen, die SupervisorInnen an ihre ehemaligen SupervisandInnen weitergegeben haben, versuchte ich einen Zugang zu ProfessionistInnen in der Sozialen Arbeit zu finden, bei welchem ich – als Forschende – nicht in Zusammenhang mit SupervisorInnen gebracht wurde. Dieses Kriterium war mir deshalb sehr wichtig, weil ich während meiner Recherchearbeiten auf mehrere Studien gestoßen bin, welche eine entsprechende Antwortverzerrung im Sinne sozialer Erwünschtheit spiegelten, da die Forschungskontakte über SupervisorInnen hergestellt wurde. (Kühl/Pastäniger-Behnken 1998:132)

Des Weiteren ist Ziel dieser Arbeit nicht ausschließlich Wirkungsforschung der Supervision zu betreiben, sondern vor allem die Qualität in der Sozialen Arbeit soll in diesem Zusammenhang untersucht werden, denn „Qualität ist zu einem Schlüsselbegriff im Sozial-, Gesundheits- und Bildungssektor geworden.“ (Scala/Grossmann 1997:21)

Im Folgenden wird eine empirische Untersuchung dargestellt, die eine Bewertung bzw. einen Vergleich von tatsächlicher und idealer Wirkung und Angebot von Supervision in der Sozialen Arbeit spiegelt.

Es soll überprüft werden, ob die Praxis hält, was in der Literatur versprochen wird – d.h., ob die Bedeutung der Supervision in der Praxis eine ebenso positive ist, wie sie in Publikationen dargestellt wird und ob ProfessionistInnen, die in sozialen Berufen tätig sind, der Anschauung sind, dass Supervision einen Beitrag zur Qualitätssicherung in der Sozialen Arbeit leistet. Es soll hinterfragt werden, ob Supervision zur Sicherung bzw. Verbesserung der Qualität beitragen kann und einen gezielten Ressourceneinsatz unterstützt. (Scala/Grossmann 1997:21)

## **3 Forschungsdesign**

### **3.1 Datenerhebung**

#### **3.1.1 Methode**

Meine Forschungsfrage wurde anhand einer quantitativen Untersuchung bearbeitet.

Es wird von einer quantitativen Forschungsmethode gesprochen, wenn „empirische Beobachtung über ausgewählte Merkmale systematisch einem Kategoriensystem (Skala) zugeordnet und auf einer zahlenmäßig breiten Basis gesammelt wird.“(Ebster/Stalzer 2003:158)

Ziel ist es, umfangreiches Datenmaterial möglichst übersichtlich und anschaulich darzustellen. Dieses Verfahren bezieht sich auf das Auftreten von Häufigkeiten und ihrer/graduellen Ausprägungen und wird durch einfache Maßzahlen ersetzt (z.B. Mittelwert). Die Datenanalyse fließt in eine statistische Verarbeitung der Werte unter Zuhilfenahme eines computergestützten Datenanalyseprogramms. (Ebster/Stalzer 2003:158-159)

#### **3.1.2 Instrument**

Die Forschung wurde anhand eines halbstandardisierten Fragebogens durchgeführt. Die Erhebung der Forschung durch dieses Instrument bot sich an, weil ich eine große Anzahl an Untersuchungsobjekten zur Verfügung hatte und mir die Datenerhebung durch einen Fragebogen am strukturiertesten und anschaulichsten erschien.

Als Datenerhebungsverfahren wurde das von Schneider & Müller konstruierte „Supervisions-Evaluations-Inventar (SEI)“ zugrunde gelegt und dient der vorliegenden Forschung als Folie, freilich in zum Teil erheblich modifizierter Form.

Der Fragebogen besteht aus acht A4-Seiten und gliedert sich in fünf verschiedene Abschnitte. Der Aufbau und die Schematisierung dieses Fragebogens orientieren

sich zu einem Teil am Supervisionsevaluationsinventar, auf welches ich in einem nachstehenden Kapitel dieser Arbeit genauer eingehen werde. Folgenden Aufbau beinhaltet das modifizierte Supervisions-Evaluations-Inventar:

1. *Biografische Daten*

Der erste Abschnitt des Fragebogens besteht aus fünf Items, welche persönliche Daten beinhalten, wie z.B. Alter, Geschlecht, Ausbildung, usw.

2. *Tatsächliches Angebot an Supervision*

Der zweite Fragebogenabschnitt beinhaltet 29 Items und thematisiert Art und Ablauf der Supervisionsprozesse und die Beziehung zu den SupervisorInnen.

3. *Tatsächliche Auswirkungen der Supervision*

Hier werden Auswirkungen der in Anspruch genommenen Supervisionsprozesse auf vier verschiedenen Ebenen zum Thema gemacht. Der dritte Abschnitt besteht aus 25 Items.

4. *Ideale Vorstellungen über das Angebot an Supervision*

23 Items beinhaltet der vierte Abschnitt dieses Fragebogens, welcher sich mit den idealen Vorstellungen von Supervisionsprozessen und der wünschenswerten Beziehung zu SupervisorInnen auseinandersetzt.

5. *Ideale Auswirkungen der Supervision*

Der letzte Fragebogenabschnitt bezieht sich auf 24 Items und thematisiert die idealen Auswirkungen der Supervisionsprozesse auf vier Ebenen und Zukunftsperspektiven der Supervision.

### 3.1.3 Untersuchungsobjekte

Das Untersuchungsinstrument wurde an zwei unterschiedliche Gruppen zum gleichen Zeitpunkt ausgegeben. Die Hauptgruppe besteht aus 30 SozialarbeiterInnen an den Jugendämtern in Wien, als Kontrollgruppe wurden 30 Krankenschwestern und -pfleger ausgewählt, die im AKH in Wien beschäftigt sind.

Zur Auswahl der bereits genannten Untersuchungsobjekte kam es, weil ich im 7. Semester meines Studiums ein achtwöchiges Praktikum am ‚Amt für Soziale Arbeit mit Kinder, Jugend und Familie‘ machte und ich die dortige Supervisionssituation kennen lernte. Mir fiel auf, dass diese seitens der SozialarbeiterInnen, außerhalb der Supervisionssitzungen auffallend oft thematisiert wurde, weshalb es mir sehr interessant erschien, diese Situation genauer anzusehen und eine Studie daraus zu entwickeln. | F

Die Idee als Kontrollgruppe Krankenschwestern und -pfleger zu wählen entstand aus der Überlegung, dass diese Berufsgruppe gleichfalls einen helfenden Beruf repräsentiert, ebenso wie die SozialarbeiterInnen. Ich wusste, dass auch in dieser Berufssparte das Angebot an Supervision nichts Außergewöhnliches war, sondern meinem Empfinden nach einen ähnlichen Stellenwert hat bzw. hatte, wie in der Sozialarbeit.

Den Kontakt zur Kontrollgruppe herzustellen, erwies sich schwieriger als die Durchführung der Forschung bei den SozialarbeiterInnen. Durch die Kontaktherstellung zu zwei am AKH beschäftigten Personen gelang es nun die notwendige Anzahl der Untersuchungsobjekte zu vervollständigen, Daten zu erheben und meine Forschung abzuschließen.

In der Auswertung des Fragebogens kam zum Vorschein, dass es in der Kontrollgruppe sechs Untersuchungsobjekte gibt, die bisher noch keine Supervision in Anspruch genommen hatten, d. h., dass die Ergebnisse der Forschung teilweise sechs fehlende Untersuchungsobjekte aufzeigen, die sich jedoch nur auf den zwei-

ten und dritten Abschnitt des Fragebogens beziehen, bei welchen es sich um die Erfahrungen der bereits in Anspruch genommenen Supervision handelt.

Im Folgenden wird eine genaue Darstellung der biografischen Daten vorgenommen:

Abb.1: Geschlecht der Untersuchungsobjekte

<b>Geschlecht</b>	<b>Häufigkeit</b>	<b>Prozent</b>
männlich	7	11,7%
weiblich	53	88,3%
gesamt	60	100%

Den bei weitem größeren Teil der Untersuchungsobjekte bilden weibliche TeilnehmerInnen, mit 88,3%, d.h. 53 von insgesamt 60 ausgewerteten Fragebögen wurden von Frauen ausgefüllt. Der Anteil männlicher Untersuchungsobjekte beträgt einen Prozentsatz von 11,7%.

Abb.2: Alter der Untersuchungsobjekte

<b>Alter</b>	<b>Häufigkeit</b>	<b>Prozent</b>
20-25 Jahre	2	3,3%
26-45 Jahre	47	78,3%
älter als 45 Jahre	11	18,4%
gesamt	60	100,0%



Den größten Teil der Forschungsobjekte nehmen jene ein, die sich in einer Altersspanne zwischen 26 und 45 Jahren bewegen. Das macht einen Prozentsatz von 78,3% aus.

18,4% der Untersuchungsobjekte sind älter als 45 Jahre und 3,3% beschreiben die Untersuchungsobjekte zwischen 20 und 25 Jahren.

Abb.3: Dauer der Berufstätigkeit

Dauer	Häufigkeit	Prozent
0-2 Jahre	4	6,7%
3-10 Jahre	15	25,0%
länger als 10 Jahre	41	68,3%
gesamt	60	100,0%

Diese Tabelle beschreibt die Dauer der aktuell ausgeübten Berufstätigkeit, d.h. wie lange die SozialarbeiterInnen, Krankenschwestern und –pfleger ihre Funktion in der jeweiligen Einrichtung bereits ausüben.

Der Großteil beider Gruppen ist länger als zehn Jahre berufstätig, diese Gruppe bildet einen Anteil der Forschung von 68,3%. Am kleinsten ist die Gruppe derjenigen, die erst seit maximal zwei Jahren ihre Berufe ausüben, diese stellt einen Prozentsatz von 6,7% dar. Der Anteil derjenigen, die zwischen drei und zehn Jahren im Berufsleben stehen, bezieht sich auf eine Größe von 25%.

### **3.1.4 Ablauf und Umfang**

Die Fragebogenerhebung fand im Dezember 2005 und Jänner 2006 statt. Per E-Mail wurden 74 Fragebögen an SozialarbeiterInnen versandt, die an Wiener Ju-

gendämtern beschäftigt sind. Nachdem sich die Rücklaufquote nach vier Wochen auf 7% belief, begann ich mittels persönlicher Gespräche, Telefonate, Motivation der Führungskräfte, weitere E-Mails, Kontakt mit den Untersuchungsobjekten aufzunehmen. Ende Jänner hatte ich die für die Forschung notwendige Rücklaufquote von ca. 50% (30 Fragebögen) erreicht.

In Bezug auf die Rücklaufquote der Untersuchungsobjekte, die Teil der Kontrollgruppe sind, kann ich keine zahlenmäßigen Aussagen verfassen, da viel organisatorische Arbeit dahinter steckte, Kontakt zu Krankenschwestern und Pflegehelfern herzustellen, was nur durch eine Bestätigung der LeiterInnen bestimmter klinischer Abteilungen möglich war. Dank meiner Diplomarbeitsbetreuerin Dr. Brigitta Perner konnte ich Kontakte knüpfen, meine Forschung mit Hilfe von zwei Krankenschwestern, die im AKH arbeiten, durchführen und bekam ebenfalls 30 ausgefüllte Fragebögen retourniert.

Die Daten wurden im Februar anhand des statistischen Datensystems SPSS ausgewertet und im März interpretiert.

### **3.1.5 Hypothesen**

Aufgrund intensiver Recherchen und tiefgehender Auseinandersetzung mit dem Thema Supervision aus einem sozialarbeiterischen Gesichtspunkt, meinen Erfahrungen aus diversen Praktika und der Entwicklung des Fragebogens für diese empirische Arbeit habe ich folgende Hypothesen generiert, die ich anhand meiner Forschungsergebnisse verifizieren bzw. falsifizieren werde.

Die Forschungsfrage dieser quantitativen Untersuchung lautet:

„Kann Supervision einen Beitrag zur Qualitätssicherung  
in der sozialen Arbeit leisten?“

Ausgehend von dieser Forschungsfrage wurden die nun folgenden Hypothesen entwickelt.

„Von einer Hypothese spricht man, wenn das Untersuchungsproblem auf der Ebene einer wissenschaftlichen Theorie als zu überprüfende Aussage formuliert werden kann.“ (Ebster/Stalzer 2003:163)

Hypothese 1: Die Anforderungen der beiden Professionen an die Supervision haben sich verändert.

Hypothese 2: Inhaltlich orientierte Fortbildungen und Wissensvermittlungsseminare werden der beziehungsorientierten Supervision vorgezogen und als wichtiger empfunden.

Hypothese 3: Supervision steigert die Arbeitszufriedenheit der SozialarbeiterInnen.

Hypothese 4: In der Sozialarbeit besteht ein erhöhter Wunsch nach Einzelsupervision.

Hypothese 5: Es besteht ein erhöhter Wunsch nach externen SupervisorInnen.

Hypothese 6: Aus Sicht der Sozialarbeiter und Sozialarbeiterinnen leistet Supervision einen Beitrag zur Qualitätssicherung ihrer Arbeit.

### **3.2 Datenerfassung mittels SPSS – „Statistical Package for the Social Sciences“**

Die Datenerfassung meint das Festhalten und Verarbeiten von Informationen. 60 ausgefüllte Fragebögen wurden mit Hilfe des Instruments SPSS, einer statistischen Datenanalyse, ausgewertet.

#### Was ist SPSS?

SPSS steht für „Statistical Package for the Social Sciences“ und dessen Anfänge gehen in das Jahr 1965 zurück. Mit der Entstehung des Computers wurde unter MS-DOS eine PC-Version von SPSS entwickelt und nach der Verbreitung des Windows-Betriebssystems mit SPSS für Windows wurde ein neues Produkt geschaffen, das einerseits die Benutzung der SPSS-Syntax gestattet, andererseits die Auswertungen anhand von Menüs und Dialogboxen mit Mausklicks erlaubt. (Zöfel 2002:11)

„So ist SPSS mittlerweile das weltweit verbreitetste Programmsystem zur statistischen Datenanalyse.“ (Zöfel 2002:11)

#### Vorteile von SPSS

Laut Zöfel bietet SPSS nicht nur eine ideale Datenanalyse im Rahmen von Diplomarbeiten bzw. kleineren wissenschaftlichen Arbeiten, auch große Datenmengen können effizient ausgewertet werden. SPSS bietet eine Reihe von Vorteilen, die ich kurz nennen möchte:

- Viele Möglichkeiten ergeben sich beim Berechnen von neuen Variablen.
- Übersichtlicheres und schnelleres Arbeiten beim Auswerten von vielen Variablen.

- Das Programm kann bei veränderten Datenbeständen immer wieder verwendet werden.
- Die gespeicherte Syntax ist Dokumentation und kann per E-Mail versandt werden und sofort diskutiert werden.
- Durch die Ausweisungen in der Syntaxsprache ist man eher gezwungen über geplante Auswertungsschritte nachzudenken. (Zöfel 2002:11-12)

### Deskriptive Statistik

#### *Prozeduren*

„Prozeduren sind Algorithmen zu verschiedenen statistischen Methoden, die in SPSS durch entsprechende Prozedur-Anweisungen aufgerufen werden.“ (Zöfel 2002:143)

#### *Häufigkeitstabellen*

Aus Häufigkeitstabellen ist zu sehen, wie häufig eine Klasse einer Variablen in einem Datensatz vorkommt. Es gibt verschiedene Möglichkeiten der grafischen Darstellung von Häufigkeiten, wie z.B. Säulendiagramme bzw. das Sektorendiagramm. (Lüer 1998:350)

#### *Korrelationen*

In der Statistik stellt eine Korrelation die Wechselbeziehung bzw. den Zusammenhang zweier oder mehrerer Merkmale dar. Die Stärke und Richtung hängen dabei vom Grad und der Art ihres gemeinsamen Variierens (Kovarianz) ab und kommen im Korrelationskoeffizienten zum Ausdruck. (Mikula 1998:464)

#### *Kreuztabellen*

Kreuztabellen zeigen Unterschiede zwischen Merkmalen auf. So kann z.B. untersucht werden, ob eine Anzahl von Testitems, welche bei einer Gruppe verschiedene Ausprägungsgrade hat, bei einer anderen Gruppe nun ebenso differenziert. | F  
(McCormack/Norman 1998:469)

### **3.3 Datenauswertung anhand von Grafiken**

Die ausgewerteten Ergebnisse werden anhand von Grafiken und Tabellen dargestellt und interpretiert.

### **3.4 Das Supervisions-Evaluations-Inventar (SEI)**

#### **3.4.1 Entwicklung von SEI nach Schneider & Müller**

##### Gründe für die Entwicklung des SEI

Ausgangspunkt für die Entwicklung des Supervisions-Evaluations-Inventars war die Tatsache, dass es bis in die neunziger Jahre keine Ansätze zur empirischen Wirkungsforschung im Feld Supervision gab.

Diese Situation hatte verschiedene Gründe. Schneider und Müller, die Entwickler des SEI, weisen auf drei Punkte hin:

Zuerst nennen die Experten als Grund für das Fehlen empirischer Wirkungsforschung in der Supervision die generelle Skepsis gegenüber quantitativer Evaluationsmethoden. Diese Skepsis wird von Schneider und Müller als gerechtfertigt bezeichnet, zeigt aber zugleich, wie große Bedeutung einer Forschung zugesprochen wird, will man konkurrenzfähig bleiben und gängige Standards für die Beurteilung des eigenen Wirkungsnachweises erfüllen.

Weiter sind sie der Meinung, dass der Supervision das Image des Wunder- und Allheilmittels anhaftet und unterstreichen diese Aussage mit dem Beispiel, wie verwundernswert es doch sei, dass Leitungskräfte im Sozialen Dienst von Supervision wenig wissen und doch Meinung und Urteil über die Anwendung und Wirkung von Supervision vertreten. Von diesem Mythos der Supervision können wohl einige SupervisorInnen leben, für die Profession wirkt es sich jedoch nicht als hilfreich aus.

Der dritte Punkt betrifft die SupervisorInnen selbst. Diese beziehen die Kompetenz für die Evaluation beruflicher Problemlagen auf qualitative Methoden, das soll heißen, es fehlen objektivierbare und standardisierte Maßstäbe des Wirkungsnachweises, welche quantitative Methoden darbieten würden.

Schneider und Müller wollten zunächst einen Schritt in Richtung quantitative Forschung der Wirkung von Supervision machen und das daraus entwickelte SEI zu einem nutzbaren Forschungsinstrument für jede und jeden machen und zeigen, dass ein Zugang auch ohne einen großen Apparat möglich ist. (Schneider/Müller 1998:90-91)

### Konstruktion des SEI

Die Bewertung – also die Evaluation – eines Supervisionsprozesses findet meist in irgendeiner Form statt, <sup>er</sup> beweist sich jedoch als sehr allgemein und meist sind die Beurteilungskriterien unklar.

Mit der Konstruktion eines Fragebogens, den das SEI darstellt, wollten Schneider und Müller eine konkrete, nachvollziehbare und kommunizierbare Beurteilung von Supervisionsprozessen entwickeln.

Um das SEI zu entwickeln, waren verschiedene Teilschritte notwendig.

Die erste Maßnahme der Konstruktion bestand aus halbstandardisierten Interviews, diese thematisierten die Fragen nach den Zielen von Supervision.

Ausgehend von den Aufzeichnungen wurde ein sehr allgemein gehaltener Explorations-Fragebogen entwickelt, der den SupervisandInnen die Gelegenheit geben sollte, Wirkungen und Effekte von Supervision zu beschreiben.

Der Explorations-Fragebogen wurde an 40 SupervisandInnen versandt, wobei sich die Rücklaufquote auf knapp 50% belief. Aus den ausgefüllten Fragebögen extrahierten Schneider und Müller eine Liste von Items, die die Basis für größere Item-pools bildeten. Schlussendlich bestand die Itemsammlung aus Items, die aufgrund

theoretischer Überlegungen in das SEI aufgenommen werden sollten, aus Erfahrungen aus der Praxis und aus ergänzenden Fragen, die Schneider und Müller persönlich wichtig empfanden. (Schneider/Müller 1998:92)

Aufgrund der Erkenntnisse, welche die Experten gewonnen hatten, gingen diese davon aus, dass mögliche Wirkungen von Supervision vor allem auf vier Ebenen beobachtet werden konnten:

- bezogen auf den institutionellen Kontext,
- auf die KollegInnen,
- auf die KlientInnen und
- auf die eigene Person.

Die gesammelten Items wurden diesen vier Wirkungsebenen systematisch zugeordnet. Die auf diese Weise entstandenen Itemgruppen wurden einer Matrix zugeordnet, die es ermöglichte, die unterschiedlichen Ausprägungen der Veränderungen zwischen den einzelnen Ebenen zu vergleichen.

### Anwendung des SEI

Ziel des SEI sollte es sein, Veränderungen zu dokumentieren. Müller und Schneider suchten nach einem Verfahren, das es ermöglicht, das Erleben der SupervisandInnen auf den vier oben erwähnten Ebenen vor und nach einem Supervisionsprozess abzubilden.

Diese Überlegungen führten zu der Konstruktion von insgesamt vier Fragebögen, die je nach Inhalt vor und/oder nach einem Supervisionsprozess erhoben werden sollten:

(Schneider/Müller 1998:94-95)



### SEI A

Dieser Fragebogen wird zu Beginn eines Supervisionsprozesses angewendet und beinhaltet allgemeine Daten zur Person und der Arbeitssituation, Fragen über Erwartungen und Befürchtungen in Bezug auf die Supervision und deren Zustandekommen.

### SEI B

Er findet vor und nach einem Supervisionsprozess Anwendung, thematisiert wahrgenommene Merkmale der Arbeitssituation und spezifische Fragen zum Erleben der Arbeitssituation.

### SEI C

Die Erhebung dieses Fragebogens findet nach einem Supervisionsprozess statt und befasst sich mit der Einschätzung des Anteils der Supervision am momentanen Zustand der Arbeitssituation.

### SEI D

Dieser Fragebogen findet nach dem Supervisionsprozess Anwendung und beinhaltet Fragen zur erlebten Beziehung zum/r SupervisorIn und eine rückblickende Beurteilung von Durchführung, Art und Umständen der Supervision.

Das SEI sollte folgendermaßen angewendet werden: Mit dem SEI B sollte vor und nach einem Supervisionsprozess die jeweils aktuell wahrgenommene Arbeitssituation der SupervisandInnen erhoben werden. Eintretene Veränderungen sollten sich dabei in veränderten Einschätzungen im SEI B niederschlagen. Inwieweit die eingetretenen Veränderungen tatsächlich der Supervision zugeschrieben werden, könnte im Anschluss mit der Erhebung des SEI C überprüft werden. (Schneider/Müller 1998:95-96)

### **3.4.2 Orientierung am SEI bei der Entwicklung des SEI®**

Zur Entwicklung des Fragebogens ‚Angebot und Wirkung von Supervision in Sozialberufen‘ orientiere ich mich an der Struktur und Schematisierung des Supervisi-

ons-Evaluations-Inventars. Der SEI liegt diesem Fragebogen zugrunde und wurde für diesen Forschungsrahmen revidiert - SEI®.

In dem von mir entwickelten Fragebogen gibt es fünf thematisch unterschiedliche Abschnitte, die retrospektiv einzusetzen sind und an Personen versendet wurden, die den jeweiligen Supervisionsprozess bereits abgeschlossen haben sollten.

Thematisiert soll weniger der Veränderungsprozess vor und nach dem Supervisionsprozess werden, wie das SEI von Müller und Schneider angewendet wurde, desto wichtiger erschien es mir einen Vergleich zwischen den tatsächlichen und den idealen, d.h. wünschenswerten, Bestand an Angebot und Wirkung von Supervision. Zur Erhebung dieser Schwerpunkte entwickelte ich folgende fünf Fragebogenabschnitte:

#### Abschnitt A

Nimmt Bezug auf die biografischen Daten der SupervisandInnen. (Geschlecht, Alter, Berufstätigkeit, Ausbildung)

#### Abschnitt B

In diesem Fragebogenabschnitt handelt es sich um eine Beschreibung des tatsächlichen Angebotes an Supervision (Umfang und Dauer der Sitzungen, SupervisorIn, Finanzierung, Setting, Zustandekommen, ...).

#### Abschnitt C

Dieser Abschnitt thematisiert die realen, tatsächlichen Auswirkungen der in Anspruch genommenen Supervisionssitzungen. In diesem Teil meiner Arbeit habe ich auf die Erkenntnisse der Experten Schneider und Müller zurückgegriffen und die Wirkungen von Supervision auf den vier Ebenen (Institution, KollegInnenkreis, KlientInnen, eigene Person) hinterfragt.

#### Abschnitt D

Vor allem ideale und wünschenswerte Vorstellungen und Erwartungen beschäftigen diesen Fragebogenabschnitt. Abschnitt D stellt einen anschaulichen Vergleich zu Abschnitt B dar, da beide Abschnitte die gleichen Fragen beinhalten, jedoch mit zwei unterschiedlichen Ausgangspunkten, einem idealen und einem tatsächlichen.

### Abschnitt E

Der letzte Teil des Fragebogens befasst sich mit den idealen und wünschenswerten Auswirkungen der Supervision auf die soziale Arbeit, gleichzusetzen mit Abschnitt C, jedoch wiederum mit zwei verschiedenen Ausgangspunkten.

## **4 Supervision in der Sozialen Arbeit**

### **4.1 Definitionen**

#### **4.1.1 Supervision**

Im Wörterbuch ‚Soziale Arbeit‘ wird Supervision wie folgt definiert:

Unter Supervision (auch Praxisberatung) versteht man die berufsbezogene Beratung und Weiterbildung von Fachkräften, vor allem im Sozial- und Gesundheitswesen sowie der Pädagogik. Dabei stehen Selbst- und Fremdrelexionsprozesse im Vordergrund, die ihre Schwerpunkte im kommunikativ-beziehungsmäßigen und nicht im fachlich-technischen Bereich haben. Neuerdings werden unter Supervision auch Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung verstanden. (Belardi 2005:941)

In der Veröffentlichung ‚Sozialarbeitswissenschaften heute‘ beschreibt Jenö Bango Supervision als berufsbezogene Beratung und Weiterbildung im weiteren Sinne, die sich besonders in sozialen, helfenden Berufen profiliert. (Bango 2001:29)

E. Jürgen Krauß versteht Supervision folgendermaßen:

Supervision ist ein regelgeleitetes Verfahren der Reflexion laufender Arbeitsprozesse und dient dem Entwurf von Handlungsalternativen in sozialen Berufen. Sie wird von sozialberuflich tätigen Basisprofessionellen zur Reflexion ihrer Arbeit in Anspruch genommen, in ihrer Eigenschaft als Teilnehmerinnen an einer Supervision werden sie als Supervisandinnen bezeichnet. Die Supervisorin leitet die Supervision. Sie ist eine Fachfrau für Soziale Arbeit und Supervision, die nicht in die Arbeitsprobleme der Supervisandinnen involviert ist.

Das Ziel der Supervision ist der Schutz und die Förderung der Klientel Sozialer Arbeit und zugleich der Erhalt und die Entwicklung der beruflichen Wirkungsmög-

lichkeit der SupervisandInnen. Dieses dient auch der Professionalisierung Sozialer Arbeit. (Krauß 2002:603)

Der Sozialwissenschaftler Nando Belardi erklärt, dass unter dem Oberbegriff Supervision Weiterbildungs-, Beratungs- und Reflexionsverfahren für berufliche Zusammenhänge zu verstehen sind.

Das allgemeine Ziel der Supervision ist es, die Arbeit der Ratsuchenden (SupervisandInnen) zu verbessern. Damit sind sowohl die Arbeitsergebnisse als auch die Arbeitsbeziehungen zu anderen Kollegen und Kunden wie auch organisatorische Zusammenhänge gemeint. (Belardi 2002:15)

Die Österreichische Vereinigung für Supervision definiert Supervision als eine spezifische Beratungsform, die in beruflichen Angelegenheiten begleitend und unterstützend von Menschen genutzt wird.

Unter Anleitung einer/eines SupervisorIn werden Fragen und Themen, die sich aus den Anforderungen des Berufs ergeben, reflektiert, geklärt und zukünftige alternative Handlungsmöglichkeiten erarbeitet.

Supervision bietet in diesem Kontext:

- Reflexions- und Entscheidungshilfe bei aktuellen Anlässen
  - Unterstützung in herausfordernden oder belastenden Arbeitssituationen und Konflikten
  - Klären und Gestalten von Aufgaben/Aufträgen, Funktionen und Rollen
  - Begleitung bei Veränderungsprozessen
  - Hilfe in der Bewältigung neuer Herausforderungen an
- (Österreichische Vereinigung für Supervision 2006)

In der Supervisions-Philosophie von Barbara Hoffmann Gabel wird Supervision folgende Wort-Deutung zugeschrieben:

- Überblick/Übersicht gewinnen = Transparenz
- Die eigene berufliche Arbeit verändert sehen können
- „Bilder entwerfen“ für zufrieden stellende Arbeitskontakte
- Über den gegenwärtigen Berufsalltag hinaus denken und planen
- Phantasievolle Vorstellungen für die berufliche Entwicklung gewinnen
- Die berufliche Arbeit über den gewohnten Rahmen hinaus sehen
- Eigenes professionelles Handeln besser kontrollieren
- Über eingefahrene Wege hinausgehen wollen

(Hoffmann Gabel 2001:163)

#### 4.1.2 Soziale Arbeit

Nach Bernler und Johnsson bezieht sich der Begriff Soziale Arbeit auf drei verschiedene Bedeutungen. <sup>ein</sup> Zumal kann dieser die Praxis im weitesten Sinn bezeichnen und alles innerhalb des Verantwortungsgebiets seiner Handlungsfelder umfassen. / A

Zweitens stellt Soziale Arbeit einen Sammelbegriff für die Methoden der Sozialarbeit dar und bezieht sich in diesem Fall z.B. auf Casework, Group Work, Community Work, Social Administration, usw.

Drittens ist Soziale Arbeit heute auch eine Fachdisziplin an Universitäten und Fachhochschule „Social Work“. (Bernler/Johnsson 1993:31)

Thole bezeichnet Soziale Arbeit als Hilfestellung in sozialen Notlagen. „Hilfsbedürftige Menschen können ihre Lebenskrisen, deren Ursache immer öfter in bestimm-

ten gesellschaftlichen Zusammenhängen zu sehen ist, nicht mehr alleine bewältigen.“ (Thole 2002:23)

Viele verschiedene Tätigkeiten, ein weit gefächertes Berufsfeld und viele verschiedene Bezeichnungen machen es schwierig, dem Begriff ‚Soziale Arbeit‘ eine immer gültige Definition zukommen zu lassen. Um einen Überblick über die Soziale Arbeit und deren Entwicklung im letzten Jahrhundert zu erlangen, verweise ich hiermit auf das eindrucksvolle Selbstverständnis von Silvia Staub-Bernasconi und soziale Wörterbücher wie Kreft/Mielenz bzw. Jenö Bango.

| A

### **4.1.3 Begriffsabgrenzung Soziale Arbeit und Supervision**

Die Professionen Sozialarbeit und Supervision verbinden viele Gemeinsamkeiten und trennen andererseits viele Unterschiede. Reichel und Dvorak versuchen in ihrer Veröffentlichung ‚Liebesbeziehung & Vernunft Ehe‘ diese Gemeinsamkeiten und Unterschiede auf den Punkt zu bringen, wie im folgenden Abschnitt dargestellt wird.

#### *4.1.3.1 Gemeinsamkeiten von Sozialer Arbeit und Supervision*

Beide Professionen arbeiten im Spannungsfeld von Individuum und Gesellschaft. KlientInnen der SozialarbeiterInnen und SupervisandInnen der SupervisorInnen sind konkrete Menschen mit einer immer auch einmaligen und einzigartigen Situation.

Supervision und Sozialarbeit haben sich zur Aufgabe gemacht, Handlungskompetenzen zu fördern und weiterzuentwickeln bzw. bei der Auflösung und Verringerung von Blockaden zu unterstützen.

Ein weiterer Aspekt, welcher eine Gemeinsamkeit darstellt, ist die Rolle, in welcher sich SupervisorIn und SozialarbeiterIn befinden. Sie stehen mit ihren Autoritätsrollen im Spannungsfeld zwischen „Ermöglichung und Förderung von Selbsthilfe“ einerseits und „erwarteter und gefürchteter Kontrolle“ andererseits.

SozialarbeiterInnen und SupervisorInnen werden weiters gelegentlich in die Rolle des ‚Troubleshooters‘ gedrängt. Der Wunsch der KlientInnen und SupervisandInnen wird deutlich in der Aussage: „Mach’s doch für mich!“ und es tritt das Verlangen hervor, die passende Lösungsidee serviert zu bekommen.

Eine letzte Gemeinsamkeit, die hier nun genannt werden soll, ist das Naheverhältnis zur Psychotherapie einerseits und zum Management bzw. zur Organisationsentwicklung andererseits.

Wiederum wird jedoch festgehalten, dass Supervision und Sozialarbeit sich in der Abgrenzung zu den genannten Nachbardisziplinen zu positionieren haben, weil befürchtet wird, dass das jeweils ureigene Arbeitsfeld an Prägnanz verliert und diese Nachbarn als „etwas Besseres“ gelten könnten.

Heiko Kleve fügt eine weitere Gemeinsamkeit hinzu: „Für SupervisorInnen ist die Praxis und Ausbildung der Sozialen Arbeit ein wichtiges, attraktives und weites Beschäftigungsfeld. Aber auch umgekehrt: Die Soziale Arbeit ist auf Supervision angewiesen, sie kann nur so die äußerst komplexen Aufgaben, die sie zu bewältigen hat, angemessen und wirksam reflektieren.“ (Kleve 2005:27)

#### *4.1.3.2 Unterschiede von Sozialer Arbeit und Supervision*

Die erste Differenzierung, die zwischen Supervision und Sozialarbeit getroffen werden kann, ist die Selbstbestimmtheit und Selbständigkeit des Handelns.

Der/die SozialarbeiterIn ist in der Regel beauftragt, die gesellschaftliche Funktionalität der Handlungen der KlientInnen zu unterstützen – der/die SupervisorIn entscheidet hingegen aus seiner/ihrer eigenen Sicht von supervisorischer Professionalität und dies aus freien Stücken.

Ein weiterer Unterschied entsteht dadurch, dass SozialarbeiterInnen kontrollierbar, weisungsgebunden und rechenschaftspflichtig auf der Grundlage von Gesetzen sind und dass es immer noch eine höhere Autorität gibt, so z.B. Vorgesetzte, Institutionen, Gesetze.



Im Vergleich dazu ist der/die SupervisorIn, solange kein Recht gebrochen wird, nie dafür verantwortlich, was der/die SupervisandIn mit den Ergebnissen der Supervision macht, und es ist keine Ablegung von Rechenschaft notwendig.

Sozialarbeit sucht Orientierung am Problem, an der Not und am Leiden. Die Aussage trifft folglich zu, dass Auslöser für sozialarbeiterische Intervention die Notlage darstellt.

Auslöser für supervisorische Intervention soll hingegen nicht die Not sein. Unabhängig davon, ob die Arbeit gerade gut läuft oder ob es kleinere oder größere Probleme gibt, basiert Supervision auf dem professionellen Verständnis Arbeit – vor allem zwischenmenschliche Arbeit – in ihren aktuellen und grundsätzlichen Zusammenhängen zu reflektieren, zu verbessern und weiterzuentwickeln. (Reichel 1998a:7-11)

## **4.2 Historische Entwicklung**

Der Begriff „Supervision“ scheint erstmals seit Mitte des 16. Jahrhunderts im Sinne von „Leitung“ und „Kontrolle“ bei juristischen und kirchlichen Texten verwendet worden zu sein.

So versteht man unter „super“ im Lateinischen „über“, „von oben“, oder „darüber“. „Visio“ kann man mit dem „Sehen“, dem „Anblick“ oder der „Erscheinung“ übersetzen. Demgemäß bedeutet „Supervision“: Überblick, Übersicht oder Kontrolle. Nach dem heutigen Gebrauch in Europa kämen noch Hilfestellung, Wissensvermittlung oder Anpassung an die vorgegebenen Arbeitsbedingungen hinzu. (Belardi 2002:14)

### **4.2.1 Die Vorgeschichte der Supervision**

Die ersten Wurzeln der heute genannten Supervision liegen Jahrtausende zurück. Die Vorgeschichte beginnt dort, wo Menschen zum ersten Mal über soziale Beziehungen nachdachten und über ihre Arbeit kommunizierten.

Die Vorgeschichte fand in drei Etappen statt.

Die erste Etappe nimmt Bezug auf den Sokratischen Dialog. Hier reagiert ein Lehrer nicht mit einer Antwort auf die Frage des Schülers, sondern mit einer Gegenfrage und er versucht dabei, den Schüler auf den Hintergrund seiner Frage aufmerksam zu machen und über das Leben im Allgemeinen nachzudenken. Dieser beschriebene Vorläufer der Supervision bezieht sich nicht direkt auf die berufliche Praxis, er zielt eher auf Selbstreflexion und kritischen Wissenserwerb ab.

Zur Vorgeschichte der Supervision zählt des Weiteren die Qualitätskontrolle der Zünfte und Gilden im europäischen Mittelalter. Diese regulierten nicht nur den Markt, sondern sorgten sich auch um Preis- und Qualitätskontrollen. Unstimmigkeiten und Verstöße wurden mit Strafen versehen. Auf diese Weise entstanden Qualitätskontrolle und Selbstreflexion im Berufsprozess.

Als sich die Naturwissenschaften seit dem 17. Jahrhundert von der kirchlichen Bevormundung befreien konnten, gründeten frühere Dienstleistungsberufe, wie Ärzte oder Juristen, neue Institutionen zur beruflichen Selbstkontrolle. Die aus dieser Tradition entstandenen Einrichtungen zur Qualitätssicherung und Selbstkontrolle sind zum Beispiel Handwerkskammer, Handelskammer, sowie entsprechende Kammern für Ärzte, Anwälte,... (Belardi, 2002:16-18)

#### **4.2.2 Supervision kommt aus der Sozialarbeit**

Verglichen mit der langen Vorgeschichte der Supervision begann die eigentliche Geschichte der Supervision erst viel später.

Im 19. Jahrhundert entwickelten sich zwei neue Berufe, in deren Zentrum personenbezogene, kommunikative Dienstleistungen und Beziehungsarbeit standen – hierbei handelt es sich um die Sozialarbeit und die Psychotherapie.

Vor mehr als 100 Jahren entwickelte sich die Sozialarbeit in England und den USA vom Nebenamt zum Hauptberuf. Im Jahr 1883 setzte der Armen-Pfarrer Barnett im Londoner Slum-Gebiet Whitechapel ehrenamtliche HelferInnen ein, um während der steigenden Armut und finanziellen Knappheit weiterhin Sozialarbeit anbieten

zu können. Als er die persönliche Betroffenheit seiner ehrenamtlichen MitarbeiterInnen wahrnahm, begann er halbstündige „Vier-Augen-Gespräche“ zur Klärung und Entlastung anzubieten. Diese englische „Ehrenamtlichen-Supervision“ ist das Vorbild für jenen Prozess, den wir heute als Supervision bezeichnen. (Belardi 2002:18-19)

In den USA entwickelte sich zur gleichen Zeit die „Vorgesetzten-Supervision“. Diese war für Zwecke der hierarchischen Organisation im Sinne der Kontrolle von Arbeitsvollzügen und Zielerreichung gedacht. Das heißt, dass die Arbeit der SozialarbeiterInnen anhand von Berichten, Stichproben und regelmäßigen Gesprächen kontrolliert wurde.

Im Jahr 1898 wurde an der „School of Social Work“ an der Columbia University in New York ein Kurs über Supervision angeboten.

Im Jahr 1920 kam die „Vorgesetzten-Supervision“ in den deutschsprachigen Raum und an der Sozialen Frauenschule in München wurde eine Lehrveranstaltung mit dem Titel „Besprechung der sozialen Praxis“ angeboten.

In der Ausbildungssupervision standen nicht nur beziehungsmäßige Aspekte beruflichen Handelns, sondern auch administrative und kontrollierende Gesichtspunkte im Vordergrund.

Dieser Mix von Hilfe und Kontrolle ist ein Grundmerkmal der Sozialarbeit bis heute. Das prägte die damalige Supervision durch die Vorgesetzten und auch die Ausbildungssupervision.

Diese frühe Supervision war eher aus der Alltagspraxis entstanden. Ihr fehlten deshalb noch weitgehend wissenschaftlich fundiertes, psychologisches Wissen und Können. (Belardi 2002:19-20)

#### **4.2.3 Supervision im deutschsprachigen Raum**

Mit Ende des zweiten Weltkrieges kam Supervision über das Casework nach Deutschland. VermittlerInnen waren hier deutsche EmigrantInnen und deutsche ExpertInnen, die während eines Studienaufenthaltes Supervision in den USA kennen lernten.

In der Zeit nach 1960 konnte sich die Supervision an den damaligen Wohlfahrtschulen, die für die SozialarbeiterInnenausbildung zuständig waren, etablieren. Dabei wollte man den amerikanischen Begriff „Supervision“ vermeiden und sprach eher von Praxisanleitung bei Studierenden bzw. Praxisberatung bei Berufstätigen. Seit Anfang der Siebzigerjahre kam die Ausbildung für die Sozialberufe an die Fachhochschulen, wo die Supervision weniger Platz in den Lehrplänen fand.

Die Supervisionsausbildung wird seitdem vorwiegend von Weiterbildungseinrichtungen der Jugendhilfe- und Wohlfahrtsverbände sowie von Ablegern psychotherapeutischer Ausbildungsstätten angeboten. Daneben gibt es an einigen Fachhochschulen und Universitäten den Aufbaustudiengang Diplom-Supervision. (Belardi 2002:34-37)

#### **4.2.4 Forschungsergebnisse ‚Veränderung der Anforderungen der Professionen an Supervision‘**

In diesem Abschnitte werde ich eine meiner Forschungsfragen bearbeiten. Ich thematisiere folgende Hypothese an diesem Punkt der Arbeit, da es einen Zusammenhang gibt zwischen diesem Kapitel und der Hypothese.

Hypothese 1: Die Anforderungen der beiden Professionen an die Supervision haben sich verändert.

*Es besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen den Berufsgruppen und der Veränderungen der Anforderungen an die Supervision.*

Abb.4: Korrelation zwischen Berufstätigkeit und veränderten Anforderungen

Korrelationen			
		Berufstätigkeit	Veränderung d. Anforderungen
Berufstätigkeit	Korrelation nach Pearson	1,000	,341*
	Signifikanz (2-seitig)	,	,012
	N	60	54
Veränderung d. Anforderungen	Korrelation nach Pearson	,341*	1,000
	Signifikanz (2-seitig)	,012	,
	N	54	54

\* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

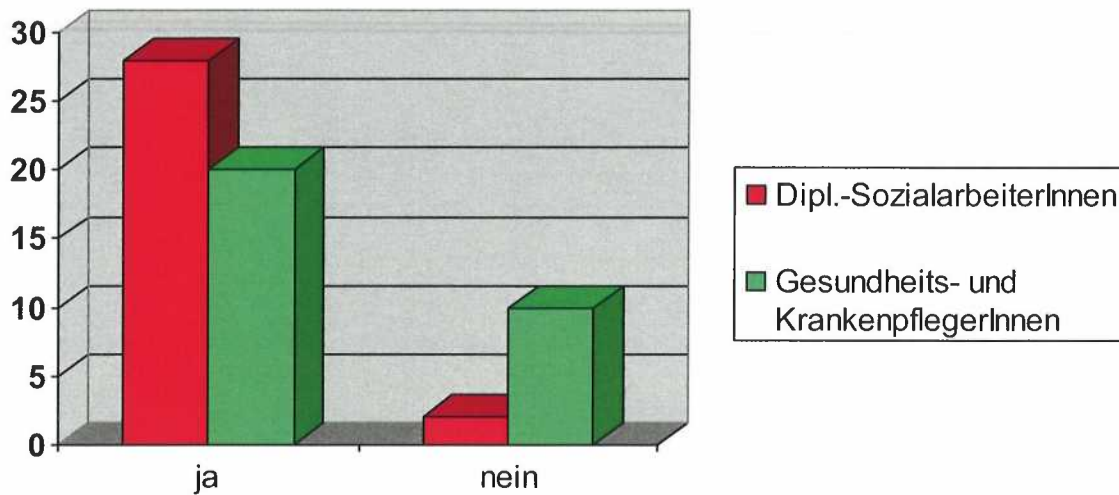
Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 signifikant.

Abb.5: Kreuztabelle ,Veränderungen der Anforderungen an die Supervision'

Berufstätigkeit * Veränderung d. Anforderungen Kreuztabelle				
Anzahl		Veränderung d. Anforderungen		Gesamt
		ja	nein	
Berufstätigkeit	Dipl.-Sozialarbeiter	28	2	30
	Gesundheits- und Krankenpfleger	16	8	24
Gesamt		44	10	54

Es erwies sich, dass erheblich mehr SozialarbeiterInnen davon überzeugt sind, dass sich die Anforderungen an die Supervision verändert haben, als dies bei den Gesundheits- und KrankenpflegerInnen der Fall ist.

Abb.6: Grafik ‚Veränderungen der Anforderungen an die Supervision‘



Diese Grafik zeigt, dass 93,3% der SozialarbeiterInnen glauben, dass sich die Anforderungen an die Supervision im Laufe der Zeit verändert haben, d.h. dass 6,7% die Meinung vertreten, dass die Anforderungen die gleichen geblieben sind. Ebenso ist auch bei der Berufsgruppe der Gesundheits- und KrankenpflegerInnen 66,7% der Ansicht, dass sich die Anforderungen verändert haben, 33,3% berufen sich darauf, dass es in diesem Fall keine Veränderungen gegeben habe.

### Interpretation

Die Hypothese ‚Die Anforderungen der Professionen an die Supervision haben sich verändert‘ wurde von mir gebildet, weil ich der Meinung bin, dass die Professionen der Supervision im Laufe der Zeit immer mehr abverlangten und dies bis heute kein Ende genommen hat.

In die Supervision müssen immens viele Aspekte hineingepackt werden, so z.B. Konflikte in einem Team bzw. in einer Einrichtung, fachliche Kompetenzen sollen vermittelt werden, Qualität soll gesichert werden, Unsicherheiten über das eigene professionelle Handeln sollen besprochen werden, ...

All diese Aspekte sollen Platz finden und ich denke, dass Supervision über ihre Grenzen hinauswächst und mittlerweile ein multifunktionales Instrument zur Steigerung der beruflichen und privaten Ausgeglichenheit darstellen soll.

### **4.3 Ziele und Aufgaben der Supervision**

#### **4.3.1 Notwendigkeit in der Sozialen Arbeit**

Die Notwendigkeit von Supervision ergibt sich aus den Aufgaben und Problemen Sozialer Arbeit. Sozialarbeit ist berufliche Beziehungsarbeit.

Hauptaufgabe der Sozialen Arbeit ist die Mitarbeit an der Gestaltung sozialer Beziehungen mit dem Ziel der Förderung des sozialen Wohlbefindens bei gleichzeitiger gesellschaftlicher Integration der Klientel. Sie soll dysfunktionale Konfliktlagen vermindern bzw. die Konfliktfähigkeit beteiligter Personen, Gruppen, Organisationen und Institutionen fördern. (Krauß 2002:604-605)

Der zentrale Aspekt der Notwendigkeit von Supervision in der sozialen Arbeit nimmt Bezug auf die Tatsache, dass die eigene Person als Werkzeug im Umgang mit der Klientel liegt.

Um dies in erfolgreiche Beziehungsarbeit umsetzen zu können, ist es notwendig, einerseits als Person Subjekt zu sein und zugleich als professionelle Person Objekt zu sein und dieses quasi als Werkzeug in Anspruch zu nehmen.

Ein solcher Ablauf ist mit psychischen und sozialen Prozessen verbunden und benötigt zur Aufklärung Selbstreflexion. Um diese Abläufe zu kennen und Objekt und Subjekt der eigenen Person ideal einzusetzen, ist es notwendig, fremdreflexiv zu sein, um gezielt und wirkungsvoll arbeiten zu können.

Selbst- und Fremdreflexion anzuregen und in Gang zu halten, zu systematisieren und ihre praktischen Folgerungen zu überprüfen ist die Aufgabe von Supervision.

Sie soll jedoch auch der Gesunderhaltung der SozialarbeiterInnen als Unterstützung dienen, das Spannungsfeld zwischen Nähe und Distanz, Offenheit und Abgrenzung ausgewogen gestalten. (Krauß 2002:605)

#### 4.3.2 Forschungsergebnisse ‚Stellenwert der Supervision im Vergleich zu anderen Angeboten‘

Hypothese 2: Inhaltlich orientierte Fortbildungen und Wissensvermittlungsseminare werden der beziehungsorientierten Supervision vorgezogen und als wichtiger empfunden.

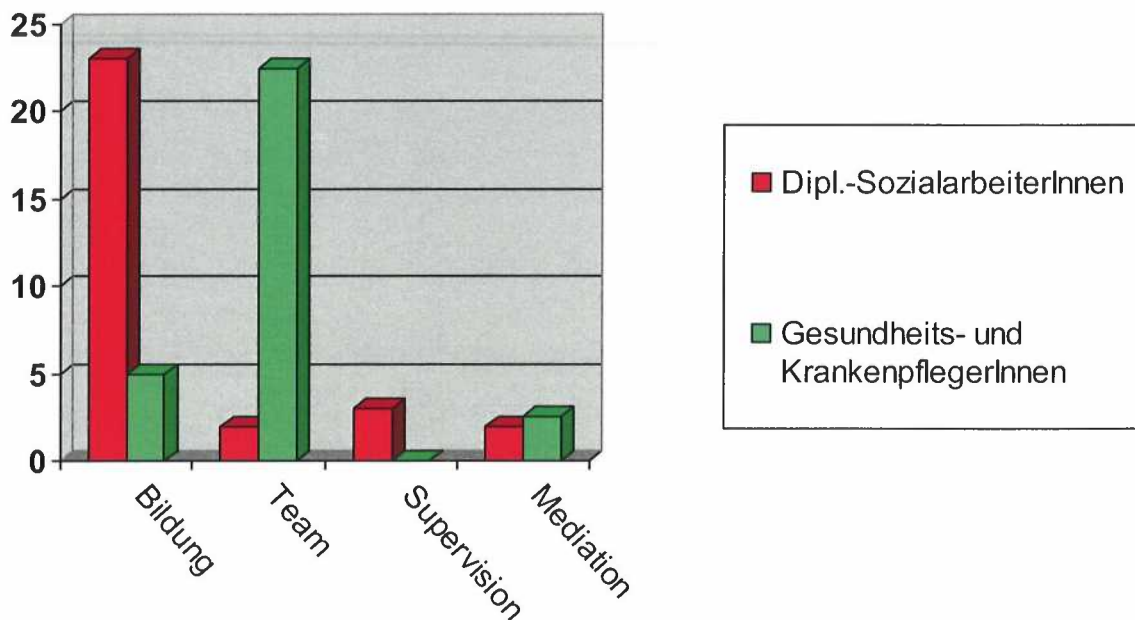
Um diese Hypothese zu beantworten wurde folgende Frage gestellt: „Wenn Sie sich für eines der folgenden Angebote entscheiden müssten und sie aktuell keines der Angebote in Anspruch nehmen würden, welches würden Sie am ehesten brauchen?“

Abb.7: Tabelle ‚unterschiedliche Angebote‘

	Unterschiedliche Angebote				
Beruf	Weiterbildung und Wissensvermittlung	Team -entwicklung und -sitzungen	Supervision	Mediation	Gesamt
Soziale Arbeit	23	2	3	2	30
Krankenpflege	$(4+1)^*=5$	$(18+4,5)^*=22,5$	0	$(2+0,5)^*=2,5$	$(24+6)^*=30$
Gesamt	28	24,5	3	4,5	60

\* Prozentual berechnete Zuteilung der fehlenden Untersuchungsobjekte.



*Abb.8: Grafik ,unterschiedliche Angebote'*

Die Ergebnisse dieses Forschungsbereiches zeigen eindeutig, dass das Interesse an Supervision von SozialarbeiterInnen wie auch von Gesundheits- und KrankenpflegerInnen relativ gering ist. Genauer dargestellt würden sich von der Kontrollgruppe 0% für Supervision entscheiden, bei den SozialarbeiterInnen sind es 10%.

Im Gegensatz dazu würden in der Sozialen Arbeit vorrangig Weiterbildungsmaßnahmen und Wissensvermittlung in Anspruch genommen werden. Für diese Kategorie entschieden sich bei der Befragung 77% der SozialarbeiterInnen. Die Kontrollgruppe legt ihren Schwerpunkt dabei mit 75% auf Teamsitzungen und –entwicklung.

Für ein Angebot an Mediation würden sich in der Sozialen Arbeit 6,7% und in den Pflegeberufen 8,3% entscheiden.

### Interpretation

Deutlich zum Vorschein kommt anhand dieses Forschungsergebnisses, dass Supervision bei keiner der beiden Berufsgruppen Priorität zukommt, sondern andere Angebote bevorzugt werden.

In der Sozialen Arbeit sind es Weiterbildungsangeboten und Wissensvermittlungseminaren gesprochen worden, für welche sich 77% der Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter am ehesten entscheiden würden. Von diesem Ergebnis ausgehend kann interpretiert werden, dass ein Mehr an Wissensvermittlung und Weiterbildung für SozialarbeiterInnen gewünscht wird. (K

Für ein Angebot an Supervision würden sich 10% der SozialarbeiterInnen entscheiden, was deutlich macht, dass Supervision entweder als selbstverständlich genommen wird oder zurückgegangen ist, was auch der Rückgang der Veröffentlichungen zu diesem Thema seit den 90er Jahren bestätigt.

Jeweils 7% der befragten SozialarbeiterInnen würden sich für das Angebot an Mediation bzw. Teamentwicklung entscheiden.

Die Tatsache, dass auf die Teamentwicklung nur 7% der Stimmen der SozialarbeiterInnen fällt, bietet im Vergleich zur Kontrollgruppe ein interessantes Ergebnis, da sich von Seiten des Pflegepersonals 75% der Befragten für das Angebot an Teamentwicklung und Teamsitzungen entschieden.

Das kann heißen, dass es in den Krankenhäusern zu wenig Angebot an Arbeiten ,im' und ,am' Team gibt und Angebote an Teamentwicklung nicht existieren bzw. zu wünschen übrig lassen. Denkbar wäre auch, dass es bereits einige Konflikte im Team gibt, jedoch keine Möglichkeit angeboten wird, diese in einem professionellen Rahmen zu thematisieren.

Es könnte aber auch bedeuten, dass Gesundheits- und Krankenpflegeberufe noch mehr auf Teamarbeit angewiesen sind, als SozialarbeiterInnen.

Von den 100% der Gesundheits- und KrankenpflegerInnen würden sich 0% für Supervision entscheiden, was als Grundlage haben könnte, dass das derzeitige Angebot und die Inanspruchnahme des aktuellen Supervisionsangebotes nicht zufrieden stellende Auswirkungen bringen und folglich kein Bedarf besteht.

### 4.3.3 Aufgaben der Supervision

Im Wörterbuch ‚Soziale Arbeit‘ werden zwei wichtige Schwerpunkte supervisorischer Beratung definiert:

- Die Feldkompetenz meint das Wissen des/r in der Praxis erfahrenen KollegIn über KlientInnen, Arbeitsbeziehungen und institutionelle Zusammenhänge von Sozialarbeit. Im Idealfall kennt der/die erfahrene SozialarbeiterIn als SupervisorIn die berufsspezifischen Problemlagen (doppeltes Mandat, Verspätung vieler Hilfen, Anfängerfehler, Helferprobleme von „Nähe“ und „Distanz“, Konflikt zwischen Person und Rolle, organisatorische Arbeitsabläufe u.a.).
- Da es beim Erwerb beruflicher Kompetenz nicht nur um kognitive Elemente geht, sondern emotional beeinflusste Fähigkeiten und Barrieren auch eine Rolle spielen, gehört zur Supervision noch die Beratungskompetenz. Darunter versteht man den Umgang mit sozial-emotionalen Lernprozessen. So gilt es, psychische Barrieren im beruflichen Handeln zu erkennen und abzubauen (z.B. Widerstände und Übertragungen) oder Lernmöglichkeiten in der Gruppe nutzbar zu machen. (Belardi 2005:942)

Die Aufgabe der Supervision besteht in der Artikulation der verschiedenen Ebenen des Denkens, des Verständnisses, der Konzeptbildung und deren Anwendung. Der/die SupervisorIn übersetzt Theorie und Forschung in Praxis.

Holloway und Wolleat meinen dazu, dass Supervision zu den komplexesten aller Aktivitäten im Bereich der praktischen Psychologie gehört, weil das Ziel ist, Wissenschaft und Praxis miteinander zu verbinden. Kompetente SupervisorInnen müssen nicht nur die Vernetzung von Wissensgrundlagen verstehen, sondern sie auch in jedem Einzelfall anwenden. (Holloway 1998:20)

Zu den konkreten Aufgaben der Supervision zählt Holloway die Methodenkompetenz, die fallbezogene Konzeptbildung, professionelle Rollenhaltung, eine emotionale Achtsamkeit, d.h. eigene und fremde Gefühle wahrnehmen, und eine realistische Selbsteinschätzung. (Holloway 1998:32)

Im Buch ‚Supervision in Organisation‘ definiert Grossmann folgende Aufgaben der Supervision:

- Die Unterstützung der MitarbeiterInnen in Bezug auf die Verarbeitung schwieriger und belastender Situationen, Teamentwicklung fördern und Kooperationsprobleme im Team bearbeiten. Als weitere Aufgabe zählt die Arbeit im Team inhaltlich auszuwerten und Qualitätsstandards zu erarbeiten.
- Die Überarbeitung von Arbeitsabläufen und die Klärung der Erwartungen, Rollen, Kompetenzen und Regeln werden folglich von Grossmann festgehalten. Auf einer höheren Ebene ist Aufgabe der Supervision Führungskräfte bei der Reflexion und der Gestaltung ihrer Leitungsrolle zu beraten und Leitungsteams in ihrer Konstituierung und Entwicklung zu fördern.
- Die Unterstützung von Prozessen der organisatorischen Veränderung und Entwicklung zum Beispiel durch Supervision für Qualitätszirkel oder Projektteams. (Grossmann 1997:178)

#### **4.3.4 Allgemeine Zielsetzungen von Supervision**

Belardi definiert vier Dimensionen, die beschreiben, was Supervision alles zu leisten vermag:

- Personale Entfaltung (Erweiterung des Wissens über sich und die eigene Wirkung auf andere)

- Beziehungs- bzw. Arbeitsgestaltung (Kontakt, Begegnung, Harmonie, Konflikt, Lösung)
- Strukturelle Entfaltung (Rollen, Positionen, Funktionen, Aufgabenbewältigung des Einzelnen im beruflichen System)
- Methodische und instrumentelle Entfaltung (Verbesserung von Kenntnissen und Fertigkeiten hinsichtlich des beruflichen Feldes, der Diagnose und Bewältigung von Arbeitsproblemen, Krisenmanagement) (Belardi 2002:49-50)

Fürstler und Hausmann halten folgende Zielvorstellungen der Supervision fest:

- Verringerung hierarchischer Strukturen und Überführung in eine emanzipatorisch-demokratische Struktur und Reduzierung des Unten-Oben-Denkens
- Förderung der Transparenz von Dienst- und Arbeitsweisungen und fruchtbare Auseinandersetzungen damit
- Förderung des Verständnisses von anderen Berufsgruppen und damit eines freundlichen und haltenden Betriebsklimas, verbunden mit einer Verringerung von Burnout-Syndromen
- Förderung der Weiterentwicklung und Kreativität sowohl der einzelnen ProtagonistInnen innerhalb der Organisation als auch der Organisation als solche
- Förderung der Bereitschaft Konflikte offen anzusprechen und gemeinsam konstruktive Lösungen zu suchen (Fürstler, Hausmann 2000)

Zusammenfassend dient Supervision als Handlungs- und Entscheidungshilfe und als Rahmen für eine vergangene, aktuelle und zukunftsorientierte Betrachtung von Situationen.

Supervision soll der Verbesserung der Leistungsqualität eines Teams und des/ einzelnen MitarbeiterIn dienen. Es geht in erster Linie um die Vermittlung von Wissen und Können über Strukturen, Inhalte und Prozesse.

#### 4.3.5 Funktionen der Supervision

Zu den Supervisionsfunktionen zählt Holloway folgende Aspekte:

Zuerst nennt die Expertin das *kritische Feststellen und Beurteilen*, das soll heißen, dass die Arbeit des/r SupervisorIn darin besteht, die SupervisandInnen zu beobachten und diese während der Entwicklung und abschließend zu beurteilen. Als weitere, wichtige Funktionen hält sie das *Lehren und Erklären* fest, welche der/die SupervisorIn auf der Grundlage seiner/ihrer professionellen Kenntnisse und Fähigkeiten anbietet. Der/die SupervisorIn ist außerdem *Modell und Vorbild* für professionelles Verhalten und Handeln, und zwar sowohl implizit innerhalb der Supervisionsbeziehung als auch explizit, wenn diese/r für SupervisandInnen oder KlientInnen ein Rollenspiel durchführt. (7)

Durch die Fähigkeit *zielgerichtet Fragen* stellen zu können fordert der/die SupervisorIn den/die SupervisandInnen und deren problemlösende Fähigkeiten - Information und Meinungen werden abgefragt.

Als letzte Funktion der Supervision hält Holloway fest, dass *Unterstützung und persönlicher Austausch* eine besonders empathische und konstruktive Funktion darstellt, der/die SupervisorIn soll durch Aufmerksamkeit, Ermutigung und Konfrontation unterstützend wirken. (Holloway 1998:54-59)

#### 4.3.6 Forschungsergebnisse ‚Arbeitszufriedenheit‘

Mit einem Ziel der Supervision hat sich die Forschung, die in Zusammenhang mit dieser Diplomarbeit bearbeitet wurde, genauer beschäftigt – es handelt sich hier um die ‚Arbeitszufriedenheit‘.

Hypothese 3: Supervision steigert die Arbeitszufriedenheit der SozialarbeiterInnen.

*Es besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen den Berufsgruppen und der Steigerung der Arbeitszufriedenheit durch Supervision.*

Abb.9: Korrelation ‚Arbeitszufriedenheit und Berufstätigkeit‘

**Korrelationen**

		Arbeitszufriedenheit	Berufstätigkeit
Arbeitszufriedenheit	Korrelation nach Pearson	1,000	,284*
	Signifikanz (2-seitig)	,	,037
	N	54	54
Berufstätigkeit	Korrelation nach Pearson	,284*	1,000
	Signifikanz (2-seitig)	,037	,
	N	54	60

\*. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 signifikant.

Abb.10: Kreuztabelle ‚Arbeitszufriedenheit‘

**Berufstätigkeit \* Arbeitszufriedenheit Kreuztabelle**

Anzahl

		Arbeitszufriedenheit				Gesamt
		trifft zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu	
Berufstätigkeit	Dipl.-Sozialarbeiter	3	16	10	1	30
	Gesundheits- und Krankenpfleger	2	6	12	4	24
Gesamt		5	22	22	5	54

Es wurde festgestellt, dass Supervision bei der Berufsgruppe der SozialarbeiterInnen in einem höheren Maß zur Arbeitszufriedenheit führt, als bei Krankenpflegern und –schwestern.

Abb.11: Kreuztabelle „Zusammenfassung Arbeitszufriedenheit“

Berufstätigkeit	Trifft zu / trifft eher zu	Trifft eher nicht zu / trifft nicht zu	Gesamt
Dipl.-SozialarbeiterInnen	19	11	30
Gesundheits- und KrankenpflegerInnen	$(8+2)^* = 10$	$(16+4)^* = 20$	30
Gesamt			60

eher ↷

\* Prozentual berechnete Zuteilung der fehlenden Untersuchungsobjekte

63,3% der Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter finden, dass die Aussage, dass Supervision zur Arbeitszufriedenheit beiträgt, zutrifft bzw. eher zutrifft. Die restlichen 36,7% der Untersuchungsgruppe der Sozialen Arbeit können dieser Aussage eher nicht bzw. nicht zustimmen.

In den Pflegeberufen spricht sich ein Drittel der Untersuchten für eine Arbeitszufriedenheitssteigerung durch Supervision aus. Die fehlenden zwei Drittel sind der Meinung, dass Supervision die Arbeitszufriedenheit nicht bzw. eher nicht steigern.

### Interpretation

In der Sozialen Arbeit trägt Supervision für 63,3% der Befragten zur Arbeitszufriedenheit bei und zeigt, dass dies – also Steigerung der Arbeitszufriedenheit – eine Auswirkung der Supervision sein kann. Anders im Vergleich zur Kontrollgruppe, bei welcher dies für 33,3% der Untersuchungsgruppe der Fall ist.

Diesem Ergebnis können Tatsachen zugrunde liegen, die zum Einen eine nicht effektive Anwendung der Supervisionsarten bzw. –inhalte spiegeln und es nach



den Supervisionseinheiten zu vermehrtem Auftreten von Konflikten kommen kann, zum Anderen aber auch dass Supervision zum Beispiel von der Einrichtung zu wenig unterstützt wird und nicht finanziert wird bzw. nicht während der Arbeitszeit angeboten wird.

Ein weiterer Grund für das Forschungsergebnis, dass Supervision für 66,7% der Gesundheits- und KrankenpflegerInnen keine Steigerung der Arbeitszufriedenheit bedeutet, könnte darauf beruhen, dass der Stellenwert der Supervision dementsprechend niedrig ist und generell nicht als Instrument zur Steigerung der Arbeitszufriedenheit gesehen wird, sondern eher als Kontrolle seitens der Einrichtungsleitung verstanden wird und die Chance daher sehr gering ist, die Gesundheits- und Krankenpfleger Supervision als ein solches Instrument zu verstehen.

Warum jedoch Supervision bei den SozialarbeiterInnen einen vergleichbar großen Erfolg in der Steigerung der Arbeitszufriedenheit verzeichnet, könnte auf folgenden Gründen beruhen:

Supervision beinhaltet eine wichtige Rolle in der Sozialen Arbeit, ist in beinahe ausnahmslos allen Handlungsfeldern vertreten und nimmt eine zentrale Funktion in Anspruch.

Möglich ist, dass Gründe, die in den Pflegeberufen nicht zur Steigerung der Arbeitszufriedenheit beitragen, dies in der Sozialen Arbeit vermögen.

#### **4.3.7 Möglichkeiten und Grenzen der Supervision**

Aus den Berichten von Arbeitsgruppen zum Thema Supervision nennt Strotzka folgende Möglichkeiten bzw. Grenzen von Supervision:

Abb. 12: Tabelle ‚Möglichkeiten und Grenzen von Supervision‘

Möglichkeiten	Grenzen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Druckentlastung, Unterstützung</li> <li>• Bearbeitung von Teamkonflikten</li> <li>• Sichten von Arbeitsressourcen</li> <li>• Möglichkeiten und Grenzen des/der HelferIn erkennen, Blickwinkel erweitern</li> <li>• Persönliche Betroffenheit in der Fallarbeit aufarbeiten</li> <li>• Sicherheit in der Arbeit gewinnen</li> <li>• Psychohygiene</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Angst, in Frage gestellt zu werden</li> <li>• Angst vor Kritik</li> <li>• Angst vor dem Gefühl, Sicherheit zu verlieren</li> <li>• Angst, vor dem/r DienstgeberIn als schwach angesehen zu werden</li> <li>• Fehlende Eigenmotivation bei verordneter Supervision</li> </ul>

Strotzka fordert Supervision als integralen Bestandteil der Arbeit zu sehen, der von dem/der DienstgeberIn ermöglicht werden und selbst gewählt sein soll, die SupervisorInnen sollten auch den/die SupervisorIn frei wählen können und es sollte möglich sein, Supervision mehrmals im Leben in Anspruch zu nehmen. (Strotzka, zit.n.: Seiberl 2001:41-42)

#### **4.4 Arten und Settings von Supervision**

Historisch betrachtet stand am Anfang der Supervision das Zwei-Personen-Setting der Einzelsupervision, etwa in der Ausbildung von SozialarbeiterInnen oder in der Weiterbildung von PraktikerInnen. Erweiterungen dieses Zweiersettings sind Rol-

lenberatung, Leitungsberatung oder als spezielles Angebot für SozialmanagerInnen das Coaching.

Im Wörterbuch „Soziale Arbeit“ steht weiters Folgendes geschrieben: Die Gruppensupervision als Mehr-Personen-Setting findet v. a. in der Ausbildung für soziale und gesundheitliche Berufe statt. Eine Variante der Gruppensupervision ist die Balint-Gruppe, die eine psychoanalytisch orientierte Gruppenarbeit zur Fallreflexion darstellt. Eine weitere Form der Gruppensupervision ist die KollegInnensupervision (Intervision), bei der es sich um eine wechselseitige Supervision ohne formelle Leitungsperson handelt.

Eine weitere Form des Settings ist die Teamsupervision. Diese ist seit den 1990er Jahren die häufigste Form der Supervision. Teammitglieder verstehen sich hinsichtlich ihrer Kompetenzen oft als „gleich“, obwohl die Personen, ihre Professionen, Funktionen und Kompetenzen verschieden sind.

Die Organisationssupervision umfasst alle Mitglieder einer Einrichtung und alle dort vorhandenen Teams und Einrichtungen. (Belardi 2005:944)

#### **4.4.1 Einzelsupervision**

Die klassische Einzelsupervision kommt vor allem dort vor, wo eine einzelne Person ihre Arbeit, eventuell auch ohne Wissen der KollegInnen, reflektieren möchte.

Welche Vorteile hat die Supervision im Zweiersetting?

Es erweist sich als verständlich, dass diese Supervision vor allem in selbstreflexiver Hinsicht am intensivsten sein kann. Hier erfährt man im Idealfall im Schutz der Anonymität am meisten über die eigenen Stärken und Schwächen bzw. Grenzen und Chancen in der Arbeit mit anderen Menschen.

Dabei kann man auch an Themen geraten, die eigentlich in den Bereich der Psychotherapie gehören. Dann sollte der/die SupervisorIn den persönlichen Bereich so ausklammern, dass die Supervision auf der Arbeitsebene gehalten werden kann.

Dem Vorteil der intensiven Selbsterkenntnis in der Einzelsupervision steht jedoch ein möglicher Nachteil entgegen. Da nur der/die SupervisandIn mehr über sich und seine beruflichen Beziehungen erfährt, berührt der Wissens- und Reflexionszuwachs durch die Supervision die Beziehungen zu den ArbeitskollegInnen eher indirekt. (Belardi 2002:85-86)

Empfehlenswert wird Einzelsupervision von Hoffmann Gabel in folgenden Situationen beschrieben: während einer langfristigen beruflichen Fortbildung/Umorientierung, bei einem Wechsel der Arbeitsbereiche und Verantwortlichkeiten, in einer Leitungsfunktion, für jede Person, die im Zweierkontakt die eigene berufliche Praxis reflektieren/bearbeiten will. (Hoffmann Gabel 2001:80)

#### 4.4.2 Forschungsergebnisse ‚Einzelsupervision‘

Hypothese 4: In der Sozialarbeit besteht ein erhöhter Wunsch nach Einzelsupervision.

Diese Hypothese wurde anhand folgender Fragestellung untersucht: ‚Welchen Supervisionsprozess würden Sie am liebsten in Anspruch nehmen?‘

Abb.13:Tabelle ‚Arten von Supervisionssettings und deren ideale Nutzung‘

		sv-setting			
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	einzelSV	26	43,3	43,3	43,3
	gruppenSV	23	38,3	38,3	81,7
	teamSVohneL	6	10,0	10,0	91,7
	teamSVmitL	5	8,3	8,3	100,0
	Gesamt	60	100,0	100,0	

In dieser Tabelle wurden die Auswertungen der beiden Berufsgruppen SozialarbeiterInnen und Gesundheits- und KrankenpflegerInnen zusammengefasst und diese zeigen folgende Ergebnisse:

Der Wunsch nach Einzelsupervision ist am höchsten und wird von 43,3% der Befragten geäußert, dicht gefolgt von dem Wunsch nach Gruppensupervisionen mit 38,3%. Ein Zehntel der Befragten äußert den Wunsch nach Teamsupervision ohne Teilnahme der Leitung und dahinter reiht sich das Bedürfnis nach Teamsupervision mit Teilnahme der Leitung mit einem Prozentsatz von 8,3%.

*Abb.14: Kreuztabelle ‚Settingwünsche aufgeteilt auf beide Untersuchungsgruppen‘*

**Berufstätigkeit \* sv-setting Kreuztabelle**

Anzahl		sv-setting				Gesamt
		einzelSV	gruppenSV	teamSVohneL	teamSVmitL	
Berufstätigkeit	Dipl.-Sozialarbeiter	18	1	6	5	30
	Gesundheits- und Krankenpfleger	8	22			30
Gesamt		26	23	6	5	60

Aufgeteilt auf die jeweiligen Berufsgruppen verändert sich das Bild doch etwas und zeigt seine Schwerpunkte stark abhängig von der Berufstätigkeit.

Folgend gliedert sich die Aufteilung so, dass sich 60% der befragten SozialarbeiterInnen wünschen, eine Möglichkeit zu haben Einzelsupervision in Anspruch zu nehmen.

In den Pflegeberufen macht der Wunsch nach Einzelsupervision 27% aus und liegt damit stark unter der Intensität des Wunsches der SozialarbeiterInnen.

Die Pflegeberufe legen ihren Schwerpunkt bei dieser Fragestellung mit 73,3% auf die Gruppensupervision.

Keine/r der Befragten aus der Gruppe der Pflegeberufe würde sich für eine Teamsupervision mit oder ohne Teilnahme der Leitung entscheiden. Diese beiden Kategorien nehmen in der Sozialen Arbeit jeweils ca. 20% der Wünsche in Anspruch.

Abb.15: Kreuztabelle ‚Supervisionssettings, die tatsächlich in Anspruch genommen werden‘

**Berufstätigkeit \* SV-Prozess Kreuztabelle**

Anzahl		SV-Prozess				Gesamt
		EinzelSV	GruppenSV	TeamSV ohne leitung	TeamSV mit leitung	
Berufstätigkeit	Dipl.-Sozialarbeiter	12	13	2	3	30
	Gesundheits- und Krankenpfleger		4	2	18	24
Gesamt		12	17	4	21	54

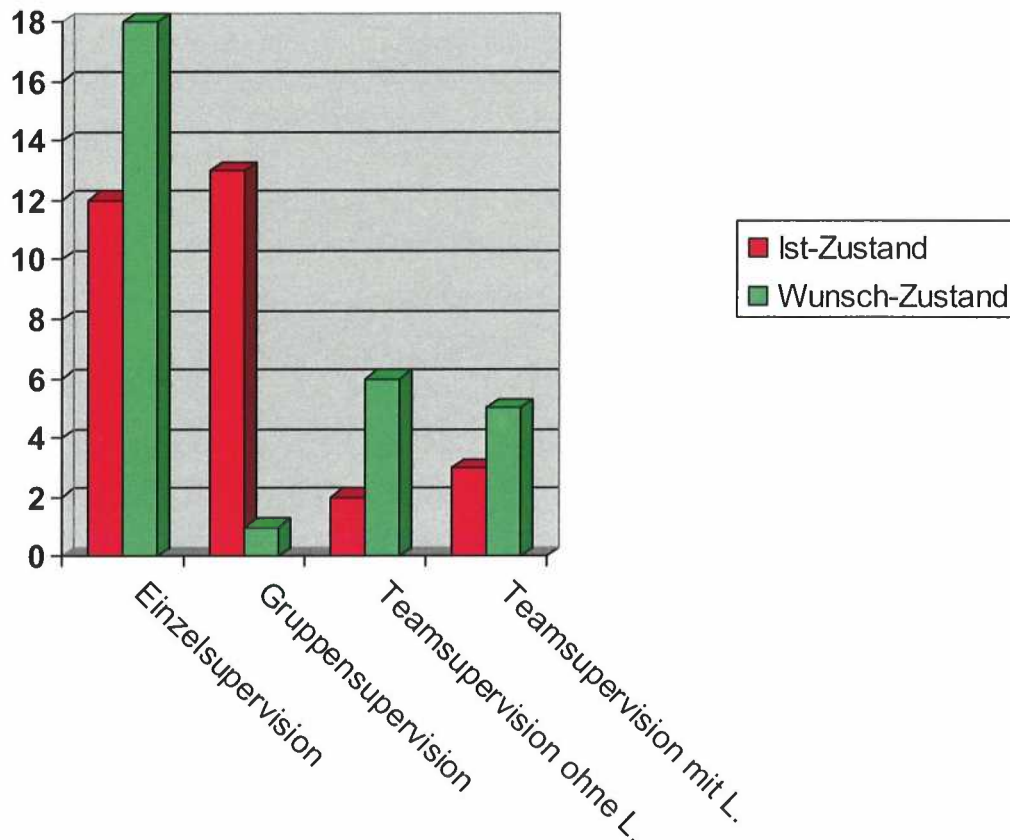
In der Berufsgruppe der SozialarbeiterInnen werden ähnlich oft Einzelsupervision mit 40% und Gruppensupervision mit 43,3% in Anspruch genommen.

Teamsupervision mit bzw. ohne Leitung wird insgesamt von einem Sechstel der befragten SozialarbeiterInnen genutzt.

In den Pflegeberufen wird eindeutig am häufigsten Teamsupervision mit Teilnahme der Leitung genutzt und dies von 75% der Befragten. Einzelsupervision wird von niemandem in dieser Berufsgruppe genutzt.

Gruppensupervision wird von einem Sechstel der Gesundheits- und KrankenpflegerInnen genutzt und ein Zwölftel nimmt Teamsupervision ohne Teilnahme der Leitung für sich in Anspruch.

Abb.16: Grafik ‚Vergleich der tatsächlichen Inanspruchnahme und der Wünsche des Supervisionssettings der SozialarbeiterInnen‘



Vergleicht man nun den Ist-Zustand und den Wunsch-Zustand der SozialarbeiterInnen bezüglich der Inanspruchnahme der Supervisionsarten, so lässt sich Folgendes daraus schließen:

Tatsächlich wird in der Sozialen Arbeit Gruppensupervision am häufigsten genutzt und am wenigsten gewünscht, d.h. es wird von 43,3% der Befragten genutzt und von 3,3% gewünscht.

Einzelsupervision wird von 40% der SozialarbeiterInnen genutzt und von 60% gewünscht.

Teamsupervision mit und ohne Leitung wird in einem höheren Maße gewünscht, als sie tatsächlich genutzt wird.

### Interpretation

Diese Grafik zeigt deutlich, dass Wünsche und Realität über die Nutzung der Supervisionsarten weit auseinanderklaffen.

Die Hypothese, die ich bezüglich dieser Thematik bildete, lautet: In der Sozialarbeit besteht ein erhöhter Wunsch nach Einzelsupervision' und diese wurde mit den bereits präsentierten Ergebnissen verifiziert.

Der Wunsch nach Einzelsupervision ist um 20% höher als die tatsächliche Nutzung dieser Supervisionsart. Warum genau diese Möglichkeit der Supervision dementsprechend begehrt zu sein scheint, beruht meiner Meinung nach vor allem darauf, dass bei dieser Form der/die SupervisorIn nicht zwingenderweise besser, jedoch intensiver auf den/die SupervisandIn eingehen kann und alle Inhalte thematisiert werden können, ohne darauf achten zu müssen, KollegInnen verletzen zu können oder zu viel von einem selbst preiszugeben.

*Sich*

#### **4.4.3 Gruppensupervision**

Mit Gruppensupervision soll jene Beratungsform bezeichnet werden, in welcher der Fokus der Aufmerksamkeit auf bestimmte, in der Gruppe entstehende Übertragungsphänomene gelegt wird. Thematisiert werden in der Gruppe Arbeitsprobleme, soweit sich diese mit der Interaktion und Kooperation in der Arbeit befassen bzw. es sich um institutionelle Rahmenbedingungen handelt. Die TeilnehmerInnen können sich aus MitarbeiterInnen einer oder mehrerer Institutionen bzw. Organisationen zusammensetzen, oder freiberuflich tätig sein – solange gewährleistet ist, dass es sich um eine stranger-Gruppe handelt und dass für die berufliche Arbeit der GruppenteilnehmerInnen Fragen der Kommunikation und Kooperation bzw. der Institution und Organisation von ausschlaggebender Bedeutung sind. (Buchinger 1990:146-147)

Diese Form des Settings von Supervision wird nach therapeutischer Betrachtung oft während einer berufsbegleitenden Fortbildung in Anspruch genommen, meist 'freiwillig' – gemäß eigenem Interesse und nach eigener Wahl. Je nach Möglichkeit innerhalb einer Einrichtung oder extern, für funktionsgemischte Gruppen oder ge-



meinsam mit anderen aus vergleichbaren Arbeitsfeldern, zur Begleitung von Qualitätszirkeln oder zur Praxisreflexion eigener therapeutischer Arbeit. (Hoffmann Gabel 2001:80)

Ein Supervisor berät mehrere SupervisandInnen, die an verschiedenen Arbeitsplätzen sowie in unterschiedlichen Organisationen tätig sind. Diese können einerseits als feldbezogene Supervision aus einem Arbeitsfeld, aber verschiedenen Einrichtungen (z.B. fünf Lehrer aus fünf verschiedenen Schulen) kommen. Andererseits kann die Gruppensupervision auch mit Personen aus völlig unterschiedlichen Arbeitsfeldern (Schule, Pfarramt, Altenheim, Jugendamt, Krankenhaus, Kindergarten u.a.) stattfinden. (Belardi 2002:86)

#### **4.4.4 Die Balintgruppe**

In Balint-Gruppen wird ein besonderes Verfahren von Gruppen-Supervision angewandt. Diese Art der Arbeit geht zurück auf den Arzt Michael Balint (1896 – 1970), der eine Methode entwickelte, im ärztlichen Dienst bei Fallbesprechungen das konkrete Arzt-Patient-Verhältnis zu reflektieren – insbesondere die eigenen ‚blinden Flecken‘ in der ärztlichen Tätigkeit gegenüber den PatientInnen wahrzunehmen und zu bearbeiten.

Diese Methode hat sich zwischenzeitlich auch für andere Berufsgruppen bewährt. Professionelle HelferInnen können sie schätzen als Mischform von kollegialer Praxisberatung und geleiteter Praxisreflexion durch eine/n SupervisorIn. (Hoffmann Gabel 2001:80)

Von Balintgruppen zu sprechen, scheint überall dort angebracht, wo die Analyse fallbezogener Spiegelungsphänomene in der Gruppe im Mittelpunkt der Arbeit steht. Diese Methode ist also ausschließlich unter strenger Einhaltung des Primats der Fallberichte von den GruppenteilnehmerInnen durchzuführen.

Nicht ausschließlich ÄrztInnen bzw. andere freiberuflich tätige Personen, auch MitarbeiterInnen von Institutionen können zum TeilnehmerInnenkreis von Balintgrup-

pen gehören, solange in der TeilnehmerInnenzusammensetzung darauf geachtet wird, dass es sich um eine stranger-Gruppe handelt.

In der Analyse der Fälle werden auch institutionelle Gegebenheiten eine Rolle spielen, soweit sich diese in der Beziehung zum/r KlientIn niederschlagen und entdecken lassen. (Buchinger 1990:146)

#### **4.4.5 Teamsupervision**

Bei der Teamsupervision soll es sich um eine family-Gruppe handeln, d.h. dass Beratungsgruppe und Arbeitsteam von der Zusammensetzung der TeilnehmerInnen her miteinander identisch sind. Gegenstand der Beratung bilden die Interaktionsdynamik des Teams und die in ihr versteckten institutionellen Widersprüche, wie sie sich in der Beratungsarbeit zeigen oder aus ihr erschließen lassen.

In der Besprechung der zur Diskussion gestellten Arbeitsprobleme kommt die Dynamik des Teams mit all ihren irrationalen Aspekten, Widersprüchen zum Leben und kann einer entsprechenden Analyse zugeführt werden. (Buchinger 1990:146-147)

Schreyögg beschreibt als Teamsupervision jene Mehrpersonen-Settings, bei denen die SupervisandInnen einer organisatorischen Einheit entstammen und der/die SupervisorIn die einzige systemfremde Person darstellt. Die besondere Bedeutung dieses Settings besteht darin, dass die SupervisandInnen Themen gemeinsamen Interesses mit einem/r „Systemfremde/n“ verhandeln können. (Schreyögg 1991:468)

Das Supervisionssetting findet Umsetzung in Pflgeteams, Leitungsteams, Projektgruppen mit allen Mitgliedern bzw. in Behandlungsteams mit speziellen Aufgaben. Oftmals zeigt es sich aber als schwierig, dieses Setting für alle in einem Team einzurichten, da eine Teilnahme aufgrund des Dienstplans nicht möglich ist oder nur ein Teil des Teams Interesse zeigt. (Hoffmann Gabel 2001:80)

#### 4.4.6 Organisationsentwicklung

Die Organisationsentwicklung soll eine umfassende Umstrukturierung einer Einrichtung darstellen. Mehrjährige Untersuchungen, Weiterbildung und Strukturveränderungen in den jeweiligen Organisationen sollen zu einem langfristigen und geplanten, organisatorischen Wandel führen, welcher alle Beteiligten einschließen soll.

Anders als früher sollen Organisationen nicht durch Krisen eine verspätete Veränderung veranlassen, im Gegenteil, ein Wandel in Organisationen braucht einen Plan und Zeit sich auf veränderte Bedingungen vorzubereiten. (Belardi 2002:105)

Organisations-Entwicklungsprojekte scheitern in der Praxis oft an zwei Gründen, die Trebesch wie folgt beschreibt:

1. Psychologisch orientierte BeraterInnen vernachlässigen oft die ökonomische und administrative Seite in diesen Projekten.
2. Aber auch eine zu geringe Berücksichtigung von den Ängsten und Vorbehalten der MitarbeiterInnen hindert den Erfolg solcher Projekte. (Trebesch 2000:10, zit.n. Belardi 2002:105)

Belardi thematisiert, dass in der Organisationsentwicklung ökonomische und soziale Ziele immer gleichermaßen gelten, d.h. Kostensenkung und Qualitätserhöhung, aber auch Beteiligung des Personals und Verbesserung der Arbeitssituation. Als Methode der Organisationsentwicklung wird die Arbeit mit dem Personal und nicht gegen jenes eingesetzt.

Organisationsentwicklung ist nicht gleichzusetzen mit bloßer Effektivitätssteigerung, vielmehr ist diese mit der Erhöhung der Leistungsfähigkeit einer Organisation und der Qualität der Verbesserung der Arbeitsbeziehungen zu vergleichen. (Belardi 2005:944)

#### 4.4.7 Überblick

Abb.17: Arbeitsformen/Settings/Modalitäten in der Supervision

- 
- **Einzelsupervision**
  - Coaching (Leistungsberatung)
  - **Gruppensupervision (monoprofessionell oder multiprofessionell)**
  - **Balint-Gruppe mit Varianten und Erweiterungen**
  - Kollegiale Supervision (Peer-group-Supervision, Intervention)
  - **Teamsupervision („family group“)**
  - Organisationssupervision, Institutionssupervision
  - Organisationsberatung
  - **Organisationsentwicklung**
- 

Die vorstehende Tabelle enthält alle idealtypischen Arbeitsformen der Supervision von der Einzelberatung bis zur Beratung von Teams bzw. der Veränderung von Organisationen. Die fett gedruckten Modalitäten kommen in der heutigen Welt der Supervision am häufigsten vor. Diese Überblick schaffende Darstellung soll des Weiteren zeigen, dass diese Settings der Supervision in der Praxis nicht immer auch so in „Reinkulturen“ vorkommen. Abhängig von der Kompetenz des/der SupervisorIn oder den speziellen Anforderungen der Praxis können natürlich auch Varianten und Mischformen angewendet werden. (Belardi 2002:106)

#### **4.5 Der/die SupervisorIn**

Der/die SupervisorIn ist ReflexionspartnerIn, VertreterIn fachlicher Standards und Modell für Beratungsverhalten, fachliche/r InformationsvermittlerIn und VermittlerIn von erforderlichen und möglichen Fortbildungen. (Krauß 2002:606)

SupervisorInnen müssen laut Bernler/Johnsson drei Qualifikationskriterien erfüllen, um hochwertige Arbeit leisten zu können: Zum Einen sollen sie über eigene Berufserfahrungen und theoretisches Wissen in der sozialen Arbeit verfügen. Die Umsetzung von Kenntnissen und die Anwendungsfähigkeit von Supervisionstheorie und Supervisionstechnik tragen einen Teil für die Qualifikation der SupervisorInnen bei. Zum Anderen wird zusätzlich eine Kultur- bzw. Feldkompetenz vorausgesetzt, d.h. SupervisorInnen benötigen Kenntnisse über die Arbeitsverhältnisse und –bedingungen der SupervisandInnen. Es könnte auch gefordert werden, dass SupervisorInnen über eigene Erfahrungen zum anstehenden Arbeitsalltag als Voraussetzung verfügen müssen. (Bernler/Johnsson 1993:76)

SupervisorInnen stehen in einer ethischen Verantwortung gegenüber den SupervisandInnen und dem Klientel der sozialen Arbeit. Ziel soll sein, die berufliche Entwicklung und Fremd- und Selbstreflexion der SupervisandInnen zu fördern.

Krauß schreibt den SupervisorInnen zwei Hauptaufgaben zu: Sie sollen die SupervisandInnen unterstützen, sich selbst als Werkzeug ihrer sozialen Berufstätigkeit kennen zu lernen und dadurch ihre Möglichkeiten und Grenzen auszuprobieren. Zweite Aufgabe des/r SupervisorIn soll es sein, diese Möglichkeiten und Grenzen durch kritische Auseinandersetzung oder durch berufsrelevante Fortbildungen zu vertiefen und zu erweitern. (Krauß 2002:605)

Im Jahr 1973 wurde von Kadushin eine Umfrage durchgeführt, bei welcher 750 SupervisorInnen und SupervisandInnen den/die ideale/n SupervisorIn beschreiben mussten. Die Auswertung der Umfrage führte zum Ergebnis, dass der/die ideale/r SupervisorIn sowohl kompetente/r PraktikerIn als auch kompetente/r SupervisorIn sein sollte.

Er/sie soll über folgende Eigenschaften verfügen: Interesse an fachlicher Vermittlung, Verständnis und Akzeptanz gegenüber den SupervisandInnen, Offenheit für Kritik und Fähigkeit zu Selbstkritik und Unterstützung der SupervisandInnenentwicklung zur Autonomie. (Bernler/Johnsson 1993:218-219)

Dieses Ideal wird kein/e SupervisorIn erfüllen können und die AutorInnen fügen hinzu, dass die geforderten Fähigkeiten ihrer Meinung nach in hohem Maße durch Ausbildung und Training entwickelt werden können.

#### **4.5.1 Externe/r SupervisorIn**

Blaas schreibt einem/r externen SupervisorIn folgende Merkmale zu:

- Er/sie ist nicht ins Teamgeschehen eingebunden
- betrachtet alltägliches Geschehen aus distanzierter Perspektive
- ermöglicht neutrale Haltung gegenüber den SupervisandInnen
- fällt ihm/ihr leichter „blinde Flecken“ zu sehen. (Blaas 2004:44-45)

Der Experte Krauß bezieht folgende Meinung zu externer Supervision: „SupervisorInnen können ihre Aufgaben desto besser bewältigen, je weniger sie selber psychisch, sozial und organisatorisch in die anstehenden Probleme einbezogen sind.

Sie bringen auf der Basis ihrer fachlichen Kenntnisse und Fähigkeiten als Besonderheit ihren „fremden Blick“ in den Supervisionsprozess ein, der scheinbar Selbstverständliches und Unvermeidliches in Frage stellt und Ungewohntes denkbar macht.“ (Krauß 2002:605)

#### 4.5.2 Interne/r SupervisorIn

Merkmale, die ein/e interne/r SupervisorIn in den Supervisionsprozess einfließen lassen kann, beschreibt Blaas folglich:

- Er/sie verfügt über eine Kenntnis der Problematik der KlientInnen
- Kann zurückgreifen auf detaillierte Informationen und Wissensstand
- Ist in den Prozess involviert
- Beweist sich als schwierig, während der Supervision aus dem Prozess auszustiegen (Blaas 2004:44-45)

#### 4.5.3 Forschungsergebnisse ‚interne / externe SupervisorInnen‘

Hypothese 5: Es besteht ein erhöhter Wunsch nach externen SupervisorInnen.

Abb.18: Kreuztabelle ‚Tatsächlich in Anspruch genommene Art der/s SupervisorIn‘

**SupervisorInnen: Ist - Zustand**

Anzahl

		SupervisorIn		Gesamt
		interne/r SupervisorIn	externe/r SupervisorIn	
Berufstätigkeit	Dipl.-SozialarbeiterIn	17	13	30
	Gesundheits- und KrankenpflegerIn	2	22	24
Gesamt		19	35	54

Diese Tabelle stellt dar, dass 57% der SozialarbeiterInnen im aktuellen Supervisionssetting interne SupervisorInnen in Anspruch nehmen. In der Berufsgruppe der

Gesundheits- und KrankenpflegerInnen werden interne SupervisorInnen nur von 8,3% genutzt.

Das bedeutet, dass in der Sozialarbeit ein dementsprechend ausgeglichener Gebrauch an externen und internen SupervisorInnen besteht, die Tendenz jedoch in Richtung interne SupervisorInnen geht.

Abb.19: Kreuztabelle ‚Gewünschte Art der/s SupervisorIn‘

**SupervisorInnen: Soll - Zustand**

Anzahl

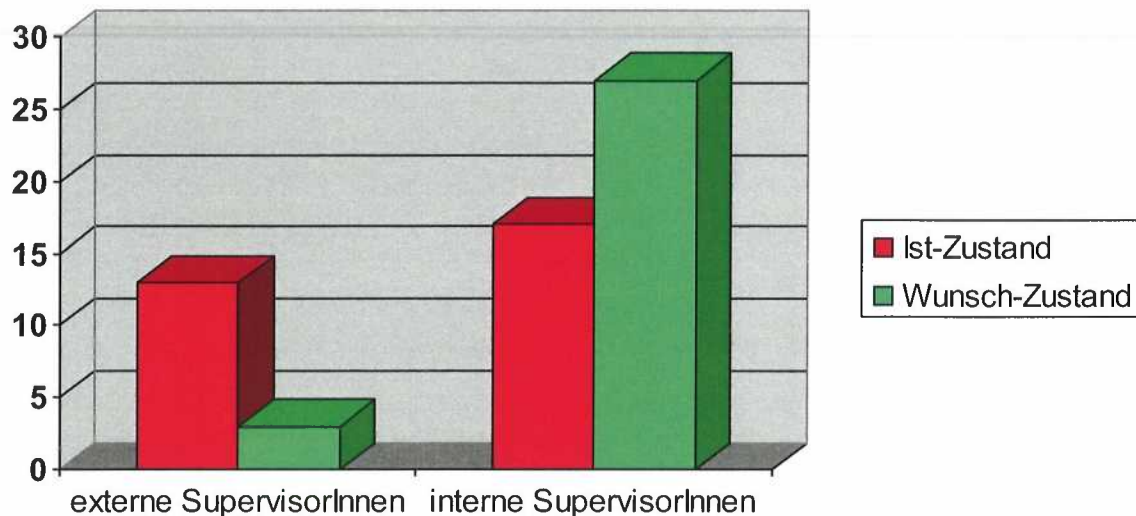
		SupervisorIn		Gesamt
		interne/r SupervisorIn	externe/r SupervisorIn	
Berufstätigkeit	Dipl.-SozialarbeiterIn	27	3	30
	Gesundheits- und KrankenpflegerIn	24	6	30
Gesamt		51	9	60

In dieser Tabelle kommt klar zum Ausdruck, dass in der Sozialen Arbeit ein erhöhter Wunsch nach internen SupervisorInnen besteht. 10% der befragten SozialarbeiterInnen wünschen sich eine/n externe/n SupervisorIn – im Vergleich dazu würden sich 90% der SozialarbeiterInnen für eine/n interne/n SupervisorIn entscheiden.

In den Pflegeberufen ist die Tendenz ähnlich zu den Sozialen Berufen, d.h. die Gesundheits- und KrankenpflegerInnen entscheiden sich zu 80% für interne SupervisorInnen, die restlichen 20% befürworten eine Inanspruchnahme externer SupervisorInnen.



Abb.20: Grafik ‚Vergleich zwischen Ist- und Wunsch-Zustand über die Art der/s SupervisorInnen.‘



In dieser Grafik wird deutlich, dass die Hypothese ‚Es besteht ein erhöhter Wunsch nach externen SupervisorInnen‘ hiermit falsifiziert wurde.

Als Tatsache zeigt sich, dass interne SupervisorInnen in aktuellen Supervisionsprozessen von SozialarbeiterInnen zu 57% genutzt werden. Meine Annahme, dass SozialarbeiterInnen sich vermehrt externe SupervisorInnen wünschen, zeigt sich als Irrglaube, da diese zu 90% den Wunsch nach internen SupervisorInnen äußern.

### Interpretation

Nachvollziehbar erscheint mir die Tatsache, dass 57% der SozialarbeiterInnen interne SupervisorInnen in Anspruch nehmen bzw. nehmen müssen. Dies kann auf Gründen beruhen, die z.B. mit finanziellen Ausgaben zusammenhängen und die Leitung der Einrichtung sich folglich für interne SupervisorInnen entscheidet, da diese günstigere Supervisionssitzungen anbieten als externe SupervisorInnen.

Ein weiterer Grund sich für eine/n interne/n SupervisorIn zu entscheiden könnte Sympathie und bereits vorhandenes Vertrauen sein, da diese/r von einer/m KollegIn dargestellt wird.

Für mich gibt es jedoch einige Gründe, die mir die Entscheidung einfacher machen würden, mich für externe SupervisorInnen zu entscheiden.

Der Vorteil, den ich darin sehe, wenn SupervisorInnen von ‚außen‘ kommen, ist jener, dass diese frei sind von jeglichen Vorurteilen und Meinungen gegenüber den SupervisandInnen. Auch vertrete ich die Ansicht, dass in Supervisionssitzungen, die von externen SupervisorInnen geleitet werden, eine offener Atmosphäre herrscht, um Inhalte zu thematisieren, die in Supervisionssitzungen mit interner Leitung nicht besprochen werden könnten, da der/die interne SupervisorIn selbst in die Probleme und Konflikte der Einrichtung verwickelt ist und somit den Blick aus der Vogelperspektive bestimmt nicht immer beibehalten kann.

Diese Aspekte waren für mich ausschlaggebend die Hypothese aufzustellen, dass es in der Sozialen Arbeit einen erhöhten Wunsch nach externen SupervisorInnen gibt. Meine Forschung hat dies nun falsifiziert und das Ergebnis gebracht, dass sich nur 10% der SozialarbeiterInnen Supervisionssitzungen wünschen, die von externen SupervisorInnen angeleitet werden. Die Tatsache, die mich sehr überrascht, ist, dass das Bedürfnis nach internen SupervisorInnen, den Wunsch von 90% der befragten SozialarbeiterInnen widerspiegelt.

Dieses Ergebnis ist für mich nur aus dem Grund zu rechtfertigen, weil bereits 57% der SozialarbeiterInnen interne SupervisorInnen in Anspruch nehmen und diese sehr zufrieden mit dieser Situation sein dürften. Durch Gespräche unter KollegInnen wird es zu einer Verbreitung dieser Tatsache gekommen sein und auch KollegInnen, die momentan externe SupervisorInnen nutzen und nicht ganz so zufrieden sind, wie jene mit internen SupervisorInnen, werden ihren Wunsch nach internen SupervisorInnen nach und nach verstärken und umsetzen.

#### **4.6 Aktueller Forschungsstand zur Supervision**

Belardi erklärt bezüglich der bisherigen Forschungsergebnisse zur Supervision, dass sich diese einer engen wissenschaftlichen Bewertungen und Überprüfungen entziehe, wobei es sehr wichtig wäre, die Supervision quantitativ zu erforschen,

um fundierte Urteile aussprechen zu können, um Befürchtungen, Konflikte und Missverständnisse aus dem Weg räumen zu können. (Belardi 2002:108)

Wittich und Dieterle, die Untersuchungen zur Supervision in Krankenhäusern durchgeführt haben, halten fest, dass aufgrund der zunehmenden Praxisverbreitung der Bedarf nach wissenschaftlicher Evaluation und Weiterentwicklung der Supervision bereits besteht und steigt. Anhand ihrer Forschungen hat sich gezeigt, dass die Praxis und der Nutzen von Supervision dokumentiert und evaluiert werden muss. (Wittich/Dieterle 2004:44)

Eine wissenschaftliche Evaluation von Supervision ist im Rahmen von Implementierungsstrategien, interner Qualitätsverbesserung und einem übergeordneten Qualitätsmanagement notwendig. (Wittich/Dieterle 2004:44)

Im Folgenden werden Forschungsergebnisse zusammengefasst, die bis heute bekannt sind:

### *1. Supervisionssetting*

Teamsupervision kommt am häufigsten vor, dabei verteilen sich die Inhalte der Supervisionszeiten in knapp zwei Drittel auf die Arbeit mit KlientInnen. 18% der Supervisionszeiten thematisieren kollegiale Zusammenarbeit, 17% betreffen die eigene Person und in 2% der zur Verfügung stehenden Zeit werden institutionelle Inhalte thematisiert. (Kühl/Pastäniger-Behnken 1999:87, zit.n.: Belardi 2002:108-109)

Schreyögg erforschte, dass Gruppensupervision effektiver zu sein scheint als Einzelsupervision. (Schreyögg 1994:40, zit.n.: Belardi 2002:109)

### *2. Nutzen und Wirkung der Supervision*

Eine Studie besagt, dass TeilnehmerInnen von Supervisionsveranstaltungen sowohl über einen Zugewinn an theoretischen Mustern als auch über einen Zuwachs

an handlungsorientierten Aspekten verfügen. (Schreyögg 1994:40, zit.n.: Belardi 2002:109)

Hirsch lieferte positive Ergebnisse über eine vergleichende Studie zur Wirksamkeit von Supervision. (Hirsch 1992:17, zit.n.: Belardi 2002:109)

Schneider und Müller, die Entwickler des Supervisionsevaluationsinventars, bestätigen durch ihre Studie, dass Supervision am ehesten auf persönlicher Ebene der SupervisandInnen wirkt, weniger auf der kollegialen Ebene und noch seltener im Verhältnis zu den KlientInnen. (Schneider/Müller 1995:91ff., zit.n.: Belardi 2002:110)

Eine andere Forschung am Freiburger Universitätsklinikum liefert Ergebnisse, dass Supervision als effizient und hilfreich zur Vermeidung oder auch Lösung zahlreicher Fragen und Probleme beurteilt wird, im Team oder zwischen den Berufsgruppen. (Report Psychologie 9/2000:575, zit.n.: Belardi 2002:110)

Denners Studien zeigten, dass die Wirkung von Supervision die Teamkompetenz fördert und die Belastungen der ProfessionistInnen verringert. Nahezu alle Befragten würden wieder an Supervisionsprozessen teilnehmen. 92% der Befragten gehen von einer positiven Auswirkung von Supervision auf den institutionellen Kontext aus. (Denner 2000:339-358, zit.n.: Belardi 2002:112)

### *3. Qualitätsverbesserung*

Carrier untersuchte im Jahr 1993 das Supervisionsangebot in Alten- und Pflegeheimen in Stuttgart und daraus entwickelten sich die Resultate, dass Supervision die Pflegequalität verbessert und die Arbeitszufriedenheit erhöht. (Carrier 1994:712, zit.n.: Belardi 2002:109)

Ähnliche Ergebnisse registrierte auch eine Forschung in einem österreichischen Krankenhaus, wo Qualitätssteigerung und Kostenreduzierung durch Supervision erzielt werden konnte.

Eine Abnahme der schriftlichen Beschwerden von PatientInnen und der Versetzungsanträge sowie ein Rückgang der Krankenstände konnten verzeichnet werden. (Wiedauer 1991:121, zit.n.: Belardi 2002:111)

Um die vielen Forschungen auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen, hält Belardi folgende Aussage fest:

**„Wenn man Menschen bei ihrer Arbeit mehr Zuwendung und Aufmerksamkeit zukommen lässt, steigt das Interesse an der Arbeit; es wird auch mehr und besser gearbeitet.“**

(Belardi 2002:111)

## **5 Qualität in der Sozialen Arbeit**

### **5.1 Definitionen**

#### **5.1.1 Zum Begriff Qualität**

Qualität kommt aus dem lateinischen ‚Qualitas‘ und bedeutet Beschaffenheit, Eigenschaft. (Mülhausen 2004:19)

Der Begriff „Qualität“ ist immer mit Vorgängen der Bewertung verbunden. Wird von der Qualität eines Gegenstands oder eines Vorgangs gesprochen, so ist damit ein Gütemaßstab verbunden, der eine Wertzuschreibung auslöst, d.h. es wird einer Sache (Produkt, Dienstleistung,... usw.) Qualität zugesprochen, wenn man diese als einen Zielzustand angemessen erlebt, die eigenen Erwartungen erfüllt werden oder wenn das Preis-Leistungs-Verhältnis als angemessen empfunden wird. (Merchel 2005:685)

Eine weitere Definition von Qualität beschreibt diese folgendermaßen:

„Qualität ist die Gesamtheit von Eigenschaften und Merkmalen eines Produktes oder einer Dienstleistung, die sich auf deren Eignung zur Erfüllung festgelegter oder vorausgesetzter Erfordernisse beziehen.“ (Piribauer 1996:190, zit.n. Battistich 1997:130)

Damit kommt auch zum Ausdruck, dass Qualität immer mit normativen Setzungen verbunden ist und dass die Qualität keine absolute, sondern eine veränderbare Größe darstellt und in enger Verbindung zu den wandelnden Werten der Personen, die die Sache, das Produkt oder die Dienstleistung in Gebrauch nehmen. Diese Erklärung lässt sich auch bezüglich der folgenden Definition anwenden.

Qualität beschreibt die Bedürfnisse und Erwartungen einer Gesellschaft an ein Produkt oder eine Dienstleistung. (Battistich 1997:129)

### 5.1.2 Qualitätsdimensionen

Als Voraussetzung, um Qualität in der Sozialen Arbeit bereitstellen zu können, gilt es drei Dimensionen in Konzepte und Vorgehensweisen miteinzubeziehen.

Anfang der 1980er Jahre setzte sich die von A. Donabedian geprägte Aufteilung der Qualität in Strukturqualität, Prozessqualität und Ergebnisqualität durch, die für die Verbesserung der Qualität, besonders für den Bereich der Gesundheitsvorsorge, wesentlich sind. (Merchel 2005:686)

#### *Strukturqualität*

Diese Qualitätsdimension nimmt Bezug auf die organisationsbezogenen Rahmenbedingungen und auf die Ausstattung einer Einrichtung bei der Erbringung ihrer Leistungen.

#### *Prozessqualität*

Darunter werden das Vorhandensein und die Beschaffenheit von Abläufen und Aktivitäten verstanden, die notwendig sind, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen.

#### *Ergebnisqualität*

Diese beschäftigt sich mit Fragen hinsichtlich des erzielten Erfolgs bzw. Misserfolgs. (Merchel 2005:686) Diese Dimension betrifft das Gesamtergebnis der Dienstleistung.

Die Überlegungen von Donabedian machen deutlich, dass die Qualität einer Dienstleistung nicht ausschließlich vom Ergebnis abhängig ist, sondern der Prozess und die Struktur einen gleichwertigen Beitrag zur Qualität einer Sache leisten.

### 5.1.3 Zum Begriff Qualitätssicherung

Badelt definiert Qualitätssicherung als die Sicherung der Produktion einer sozialen Dienstleistung, die den Bedürfnissen der KonsumentInnen (KlientInnen, PatientIn-

nen) entspricht. Er schließt in diesen Begriff also auch die Sicherung der Leistungsfähigkeit eines Versorgungssystems ein. (Badelt 1995:91, zit.n. Battistich 1997:130)

Spiess beschreibt die Qualitätssicherung als eine Maßnahme, die alle Aktivitäten umfasst, die darauf abzielen Qualitätsanforderungen zu erfüllen. Anschaulich bedeutet dies, dass Qualitätskriterien bestimmt und Indikatoren als Messgrößen festgelegt werden, sodass eine regelmäßige Überprüfung möglich ist. (Spiess 1999:12, zit.n. Mühlhausen 2004:26)

Um exakt das Entwickeln von Messgrößen, Erfolgskriterien und deren wiederholte Bewertungen handelt es sich in der Qualitätssicherung.

Sperl meint hierzu:

Qualitätssicherung braucht interne Verfahren zur Bewertung und Kontrolle. (Sperl 1994:o.A., zit.n. Meinhold 1996:43)

Ein solches Verfahren könnte in einer Organisation z.B. Teamsupervision darstellen, in welcher Situationen und Arbeitsabläufe besprochen werden – in Folge eine Bewertung stattfindet und eine künftige Verbesserung angestrebt wird, welche sich in Folge Kontrollen unterziehen wird.

In der Novelle des österreichischen Krankenanstaltengesetzes aus dem Jahre 1993 sind die drei bereits genannten Qualitätsdimensionen verankert und es wurde erstmals die Bereitstellung von Supervision als eine Maßnahme zur Qualitätssicherung in dieser Gesetzesnovelle verankert. (Battistich 1997:130)

*Supervision ?*

#### **5.1.4 Qualitätssichernde Maßnahmen**

„Bei der Auflistung von qualitätssichernder Maßnahmen dürfen Supervision und Fortbildung nicht vergessen werden.“ (Meinhold 1996:43)



### *Dokumentation*

Qualitätssicherung macht Dokumentationsverfahren erforderlich, die bereits in den meisten sozialen Einrichtungen praktische Umsetzung finden. Bei einem solchen Verfahren geht es darum, mit allen Beteiligten auszuhandeln, was gewünscht wird und was möglich ist. Neue Dokumentationsverfahren sollten mit alten Dokumentationen abgestimmt werden und es sollte Raum geschaffen werden für die Durchführung neuer qualitätsbezogener Verfahren, da MitarbeiterInnen ansonsten nur wenig Motivation aufbringen werden, neue, zusätzliche Aufgaben zu übernehmen. (Meinhold 1996:44-46)

### *Bewertung / Kontrolle*

Beschreibungen von Situationen mit KollegInnen, KlientInnen, Vorgesetzten, usw. bzw. Fallbesprechungen mit KollegInnen oder Teamsupervision enthalten offene und verdeckte Elemente der Bewertung. Die Chance, diese Elemente nützen zu können ist vom sozialen Klima einer Arbeitseinheit abhängig. (Meinhold 1996:48)  
„Eine Qualitätssicherung kann nur dann optimal genutzt werden und effizient funktionieren, wenn sie auch atmosphärisch richtig implementiert wird.“ (Sieber/Stelzer 1994:707, zit.n. Meinhold 1996:48)

### *Schwachstellen vermeiden*

Schwachstellen entstehen nicht allein als Folge von menschlichem Fehlverhalten, sondern werden durch vorgegebene Rahmenbedingungen, Arbeitsprozeduren, Vorschriften und die Politik einer Einrichtung begünstigt. Eine Änderung dieser Bereiche kann selten von einer einzelnen Arbeitseinheit in Gang gesetzt und durchgeführt werden, sondern nur im Rahmen der Qualitätssicherung einer ganzen Organisation. (Meinhold 1996:50-51)

## **5.1.5 Qualitätssicherung durch Supervision vs. Evaluation**

„Evaluation beinhaltet die Überprüfung und die Bewertung einer Dienstleistung, eines Programms oder eines Modellversuchs“, definiert Meinhold und fügt hinzu,

dass sich Qualitätssicherung nicht auf Evaluation reduzieren lässt. (Meinhold 1996:54-55)

In der Sozialen Arbeit lassen sich durch verschiedene Formen von Evaluation Aussagen zur Leistungsfähigkeit der bewerteten sozialen Dienste machen. Während Evaluationsvorgängen werden Teams Aspekte der Qualität ihrer Arbeit zur Kenntnis nehmen und in deren Folge auch den Versuch machen, diese zu verbessern.

Evaluation und Supervision sind beide Dienstleistungen, die zur Qualitätsentwicklung der Sozialen Arbeit beitragen. (Kühl 2000:288) Belardi hält in diesem Fall fest, dass es über die Verbindung von Evaluation und Supervision noch keine Literatur gibt. (Belardi 1998:114, zit.n. Kühl 2000:288)

Als Autorin dieser Arbeit halte ich fest, dass es einen Zusammenhang zwischen Evaluation und Supervision in Hinblick auf die Qualitätssicherung gibt. Der Experte Kühl thematisiert, dass Evaluation dazu beiträgt, die Qualität personenbezogener Dienstleistungen zu bewerten. (Kühl 2000:288) Gäbe es ausschließlich diese Bewertung in Form der Evaluation, kämen Ergebnisse ans Tageslicht, die Erfolg oder Misserfolg darlegen würden. Im Falle eines evaluierten Misserfolgs käme es innerhalb der Organisation, der MitarbeiterInnen und auch der KlientInnen zu erhöhter Frustration. Diese Rückschläge und Demotivationen auszugleichen würde ich als Aufgabe der Supervision sehen und gleichzeitig als sehr schwer realisierbar bezeichnen.

Wird in einem Unternehmen also Supervision und Evaluation gleichzeitig durchgeführt, so kann das eine dem anderen Unterstützung bieten und effektivere Ergebnisse im Sinne der Qualitätssicherung können erzielt werden.

## **5.2 *Qualität in der Sozialen Arbeit***

### **5.2.1 Forderungen nach Qualität in der Sozialen Arbeit**

Aufgrund der steigenden Aufmerksamkeit und immer heftiger werdenden Diskussion über die Qualität in der Sozialen Arbeit scheint es, als wären diese Gedanken etwas völlig Neues in den sozialen Arbeitsfeldern.

Meinhold schreibt hierzu: „Was an der Qualitätssicherung neu ist, ist nicht das „dass“, sondern das „wie“ und die Form, in der diese Arbeit organisiert und deren Ergebnisse systematisiert und umgesetzt werden.“ (Meinhold 1996:57)

Joachim Merchel hebt insbesondere drei Aspekte für die Forderung zu verstärkter Qualität in der Sozialen Arbeit hervor.

Die Forderung nach Bewertung der fachlichen Kompetenz und Arbeit und nach Behebung arbeitsfeldspezifischer Mängel, sowie der Forderung nach verbesserter Legitimation von Sozialer Arbeit durch den Nachweis von Wirksamkeit. (Merkel 2005:685)

SozialarbeiterInnen kämpfen oft mit Unsicherheiten in Bezug auf das methodische Handeln und den Erfolg des eigenen Handelns; welche Aussage auch Merchel unterstützt.

Dadurch entstehen Ängste und Befürchtungen, die sich durch die Entwicklung Qualitätsentwicklungsmaßnahmen zuerst verschärfen würden, andererseits würde eine solche Entwicklung Möglichkeiten bieten, die fachliche Qualität der eigenen Arbeit strukturiert weiterzuentwickeln und das eigene Tun besser nach außen legitimieren zu können.

Eine weitere Forderung stellt der Trend nach „Wirtschaftlichkeit“ und „Rentabilität“ dar. Durch die Veränderungen der ökonomischen Rahmenbedingungen und der daraus folgenden Intensivierung der Anforderungen in Richtung betriebswirtschaftlichen Denkens und Handelns hat sich diese Tatsache bereits vermehrt in Einrichtungen der sozialen Arbeit verankert. (Merchel 2005:685)

Als letzte Forderung bezieht sich Merchel auf die Profilierung des Qualitätsthemas durch seine Platzierung in den Sozialgesetzen. Das Qualitätsthema wurde also durch den Gesetzgeber in die Soziale Arbeit hineingetragen. (Merchel 2005:685)

### **5.2.2 Qualitätsmessung in der Sozialen Arbeit**

Besonders schwierig ist die Formulierung von Erfolgskriterien bei Tätigkeiten, bei denen, wie das Beispiel Beratung zeigt, der Output nicht quantitativ gemessen werden kann und es nicht genügt, Statistiken und Bilanzen vorzulegen. „Der Erfolg ist schwer ablesbar, und auch die „Technologie“, mit der das Ziel erreicht werden kann, ist kein rein technisch instrumentierbarer Vorgang, sondern ein komplexes zwischenmenschliches Geschehen.“ (Scala/Grossmann 1997:42)

In diesem Fall sind Kompetenzen gefragt, die nicht rezeptartig beschrieben werden können, da Erfolg und Misserfolg nicht einfach herstellbar sind. In diesen Organisationen – wie z.B. in sozialen Einrichtungen – ist die Erfolgskontrolle von besonderer Brisanz.

Es gilt demzufolge herauszufinden, woher die MitarbeiterInnen Sicherheit darüber gewinnen, dass sie gute Arbeit leisten, woher sie Feedback über positive Leistungen, aber auch kritisches Feedback bekommen, wie sehr überhaupt ihre Leistungen beobachtet und gewertet werden. Das Feedback gute Arbeit zu leisten hat für die Orientierung, die Sicherheit und die Möglichkeiten zur Weiterentwicklung der MitarbeiterInnen große Bedeutung. (Scala/Grossmann 1997:43)

Scala und Grossmann halten fest, dass das Fehlen von solchen Feedbackmechanismen implizit eine Abwertung der eigenen Leistung bedeutet und dies negative Auswirkungen auf die Motivation der MitarbeiterInnen hat.

Während Supervisionsprozessen stößt die Frage nach den Erfolgskriterien meist auf sehr diffuse Antworten. Oft fehlen Erfolgskriterien und man bezieht sich auf Kontrollmechanismen, die die eigentliche Leistung nicht erfassen. „Die Festlegung von Erfolgskriterien ist jedoch umso wichtiger, je schwieriger sie ist, d.h., je weniger man sie rein quantitativ messen kann.“ (Scala/Grossmann 1997:43)

Den Aussagen der Experten zu Folge bedeutet dies, dass Supervision die Grundvoraussetzung für die Entwicklung von Erfolgskriterien darstellt und anhand dieser Qualität und Leistung gemessen werden kann.

### **5.2.3 Der Beitrag von Supervision zur Qualitätssicherung in der Sozialen Arbeit**

„Der Supervisionsprozess ist ein Kreislauf:

Aus der Praxis >>im Dienst<< werden die dort gemachten Erfahrungen in der Reflexion gesichert, bearbeitet, überprüft; und die dort gewonnenen Einsichten fließen zurück in die berufliche Praxis und werden wiederum überprüft und in einer nächsten Reflexion weiter bearbeitet ... usw. zurück in den beruflichen Alltag.“ (Hoffmann Gabel 2001:23)

Immer deutlicher zur Kenntnis genommen wird das Faktum, dass Organisationen bzw. Einrichtungen nicht nur fördernde oder behindernde Rahmenbedingungen darstellen, sondern für die Qualität der inhaltlichen Arbeit und des Produkts Bedeutung haben. Grossmann und Scala verdeutlichen diese Aussage und erklären, dass die Leistungen einer Einrichtung in einem hohen Maß von der Qualität der Kooperationsstrukturen des Personals abhängig sind. (Scala/Grossmann 1997:23) Eine solche Kooperation kann durch Supervision unterstützt und entwickelt werden.

Hoffmann Gabel unterstützt die Aussage der oben zitierten Experten und schreibt, dass tatsächliche Qualität der Dienstleistungen abhängig ist von der Qualität der Kommunikation, d.h. von der konkreten Pflegebeziehung zwischen der Pflegeperson und dem hilfebedürftigen Menschen und ebenso der Beziehung zwischen SozialarbeiterIn und KlientIn.

Die Qualität steigt bei gutem Kontakt mit den anderen im Dienst. Atmosphäre und Umgangsstil sind Bausteine der Pflege, die Zufriedenheit fördern können oder auch Abweisung und Fremdheit signalisieren. Der >>subjektive Faktor<< und das >>Klima<< sind entscheidende Qualitätsmerkmale – wenn auch nicht quantitativ messbar und nach Zeiteinheiten zu berechnen. (Hoffmann Gabel 2001:24)

Auf diese Weise wird der Druck, standardisierbare Leistungskriterien zu definieren, ein immer größerer. Sozialeinrichtungen versuchen dies z. B. durch das Festlegen von Fallzahlen, um angemessene Kriterien für die Überprüfung ihres Erfolgs festzulegen.

Es gilt Standards zu definieren, die in der Lage sind Kostenbewusstsein mit Qualitätsansprüchen zu verknüpfen. (Scala/Grossmann 1997/24-26)

Battistich ist der Meinung, dass Qualitätssicherung die Durchsetzung von professionellen Standards betont, die durch Berufsorganisationen, ev. durch Gesetz oder Verordnung (z.B. im Gesundheitswesen) vorgegeben werden; typischerweise sind diese Qualitätsstandards normative Setzungen. (Battistich 1997:129-130)

Wie die bereits genannten ExpertInnen publizierten, ist Qualitätssicherung ein zentrales Thema der heutigen Zeit und wird nicht nur im Profit-Bereich, sondern auch im Non-Profit-Bereich intensiv diskutiert.

Dass es einen Zusammenhang zwischen Qualitätssicherung und Supervision in sozialen Einrichtungen gibt, wurde bereits dokumentiert – im folgenden Abschnitt werden Aussagen von AutorInnen zitiert, die Aufschluss darüber geben sollen, welchen Beitrag Supervision zur Qualitätssicherung in sozialen Berufen leistet.

„Sozialarbeit war die erste Profession, die zur Qualitätssicherung ihres professionellen Handelns die Supervision gezielt als Selbstreflexion in ihre Profession mit eingebaut hatte.“ (ebd., o.A./59, zit.n. Kleve 2005:27)

„Supervision ist einst aus der Notwendigkeit der Qualitätsverbesserung Sozialer Arbeit entstanden. Bevor sie sich in Deutschland als Beratungsform etablieren konnte, war Supervision in den USA zunächst Aufsicht der Arbeitsleistung von MitarbeiterInnen mit Verantwortung für deren Qualität.“ (Föllner 1977:21, zit.n. Kühl 2000:287)

Supervision ist in Bezug auf die Erfolgskriterien einer Einrichtung ein vorzügliches Instrument, Professionelle in der Reflexion der Qualitäts- und Erfolgskriterien zu unterstützen. (Scala/Grossmann 1997:26)

„Supervision trägt zur Qualitätssicherung beruflicher Arbeit bei und leistet besonders in den Bereichen der Prozess-, Ergebnis- und Konzeptqualität einen wichtigen Beitrag, die Qualität von Arbeit zu sichern und weiterzuentwickeln.“ (Deutsche Gesellschaft für Supervision 2003)

„Supervision ist eine spezifische Art von Qualitätssicherung: sie ist selbst ein kommunikatives Geschehen und fördert die kommunikative Kompetenz aller Beteiligten.“ (Hoffmann Gabel 2001:25)

Die Pflegehandlungen, die Beziehungen zu den hilfebedürftigen Menschen, die kollegialen Kontakte, die Rahmenbedingungen der Arbeit, die eigene Befindlichkeit bei der beruflichen Tätigkeit, Können, Wollen und Sollen – all das kommt >>ins Gespräch>> und kann reflektiert werden und ist >>in Bewegung>>. (Hoffmann Gabel 2001:25)

Dies ist nicht nur Beispiel für Pflegeberufe, sondern kann auch für SozialarbeiterInnen übernommen werden.

Hier würden folgende Aspekte thematisiert werden: die gesetzten Interventionen, Beziehungsarbeit, Kontakt zu KlientInnen, die kollegialen Kontakte, die Rahmen-

bedingungen der Arbeit, die eigene Befindlichkeit bei der beruflichen Tätigkeit, Können, Wollen und Sollen.

Des Weiteren hält Battistich fest, dass folgende Faktoren deutlich machen, dass Supervision vor allem der Qualitätssicherung und –steigerung im Kontext beruflicher Beziehungen dient:

- Konstruktive Bewältigung aktueller Konflikte
- Effizienzsteigerung in verschiedenen Bereichen von Organisationen und Unternehmen
- Kompetenzsteigerung von MitarbeiterInnen und Führungskräften
- professionelle Unterstützung beim Verarbeiten von berufsbedingten psychischen Belastungen
- Reflexion und Selbstevaluation des professionellen Handelns
- Reflexion der beruflichen Rolle in der Interaktion mit KlientInnen, KollegInnenteam, Institution und Gesellschaft (Kleibel-Arbeithuber 1997:147)

Die Meinungen der ExpertInnen, ob Qualität durch Supervision gesichert werden könne, signalisiert, dass Supervision als Mittel zur Qualitätssicherung verstanden wird, in der Fachliteratur als wichtiges Instrument zur Entwicklung von Qualitätsstandards und –merkmalen dient und zur Sicherung von qualitativen Leistungen beiträgt.

Problematisch erweist sich die Tatsache, dass sich Supervision quantifizierenden Messungen des Leistungserfolges bisher entzogen hat und bisherige Ergebnisse auf qualitativen Forschungsmethoden beruhen. (Scala/Grossmann 1997:24) Inzwischen scheint es immerhin Konsens darüber zu geben, dass die behaupteten Wirkungen von Supervision jetzt endlich auch empirisch (quantitativ) nachgewiesen werden müssen. (Auckenthaler 1998:183)



Nach gründlicher Lektüre hat sich für mich herauskristallisiert, dass die Qualität der Supervision darin liegt, dass in diesem Rahmen ohne Handlungsdruck und Entscheidungszwang probierhandelnden, alternativen Möglichkeiten Raum gegeben werden kann.

Entwicklungsmöglichkeiten werden theoretisch entworfen, Verläufe von Prozessen hypothetisch ausprobiert und Schwierigkeiten können im Vorfeld abgefangen werden. Supervision erweist sich demnach als Möglichkeit Meinungen zu einem Thema zu äußern und Meinungen anderer zu hören.

Außerdem ist Supervision eine kollektive Er- und Bearbeitung von Situationen unter einer konstruktiven Leitung, welche die Motivation der MitarbeiterInnen und das Zusammengehörigkeitsgefühl stärkt.

Der supervisorische Rahmen ermöglicht zu verstehen, dass Probleme und Fehlleistungen zum alltäglichen Handeln dazugehören und dass in ihnen ein nützliches und lehrreiches Potential steckt. (Blaas 2004:46-47)

#### **5.2.4 Qualitätssicherungsfunktion**

Die Qualitätssicherungsfunktionen von Supervision beinhalten laut Belardi zwei Schwerpunkte: Zum Einen gilt Supervision inzwischen auch vor Gericht als Qualitätsnachweis, d. h. wenn SozialarbeiterInnen oder PflegerInnen der Vorwurf gemacht wird, sie haben nicht sorgfältig gearbeitet, wird untersucht, ob die Arbeit dokumentiert wurde und ob die notwendigen Teamgespräche bzw. Supervisionen stattgefunden haben.

Zum Anderen hält Belardi fest, dass Supervision in einem erweiterten Sinne auch häufig zur Unterstützung und Begleitung von formalisierten Maßnahmen der Qualitätssicherung und Zertifizierung eingesetzt wird. (Belardi 2002:52)

Mit dieser Aussage vermittelt Belardi, dass immer mehr Unternehmen interne Abläufe von externen Auditoren verbessern lassen und sich als Folge organisatorische Veränderungen entwickeln.

### 5.2.5 Forschungsergebnisse zur Qualitätssicherung

Hypothese 6: Aus Sicht der Sozialarbeiter und Sozialarbeiterinnen leistet Supervision einen Beitrag zur Qualitätssicherung ihrer Arbeit.

*Es gibt einen signifikanten Zusammenhang zwischen der Berufstätigkeit und der Wirkung von Supervision im Hinblick auf die Qualitätssicherung.*

Abbildung 21: Korrelation Qualitätssicherung

Korrelationen		Qualitätssicherung	Berufstätigkeit
Qualitätssicherung	Korrelation nach Pearson	1,000	,394**
	Signifikanz (2-seitig)	,	,003
	N	54	54
Berufstätigkeit	Korrelation nach Pearson	,394**	1,000
	Signifikanz (2-seitig)	,003	,
	N	54	60

\*\* · Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

In dieser Tabelle wird der hoch-signifikante Wert .394 dargestellt. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 signifikant.

Abb. 22: Kreuztabelle ‚Qualitätssicherung‘

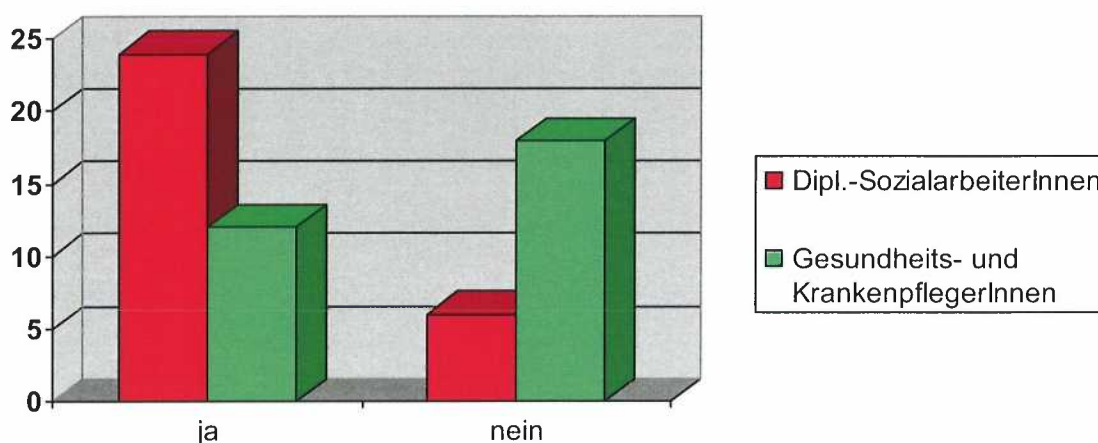
**Berufstätigkeit \* Qualitätssicherung Kreuztabelle**

Anzahl		Qualitätssicherung		Gesamt
		ja	nein	
Berufstätigkeit	Dipl.-Sozialarbeiter	24	6	30
	Gesundheits- und Krankenpfleger	10	14	24
Gesamt		34	20	54

Es konnte festgestellt werden, dass die SozialarbeiterInnen wesentlich mehr davon überzeugt sind, dass Supervision einen Beitrag zur Qualitätssicherung leistet.

80% der SozialarbeiterInnen sind der Meinung, dass Supervision einen Beitrag zur Qualitätssicherung leistet, 20% dieser Berufsgruppe sind der Meinung, dass Supervision keinen Beitrag leistet. In einem Vergleich mit der Kontrollgruppe sind 58,4% der Gesundheits- und KrankenpflegerInnen der Meinung, dass Supervision nicht dazu beiträgt die Qualität zu sichern.

Abb. 23: Grafik 'Kann Supervision einen Beitrag zur Qualitätssicherung leisten?'



Diese grafische Darstellung zeigt die Meinungen der verschiedenen Berufsgruppen in Bezug auf die Qualitätssicherung. Erklärung zur Grafik siehe Abb.2.

### Interpretation

Die Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter sind dieser Auswertung zu folge zu 80% der Meinung, dass Supervision einen Beitrag zur Qualitätssicherung in der Sozialen Arbeit leistet. Dies ist ein hoher Prozentsatz und muss als Voraussetzung haben, dass jene, die an Supervision teilnehmen einen Nutzen daraus ziehen oder bereits gezogen haben und dieser auf verschiedenen Ebenen Wirkung zeigt, so im

KollegInnenkreis, in Bezug auf die Einrichtung, für die eigene Person, aber auch für die Klientel.

Ein weiterer Grund dafür, dass dieses Ergebnis so eindeutig ist, stellt für mich die Tatsache dar, dass Supervision fixer Bestandteil Sozialer Arbeit ist. Supervision ist, wie bereits zitiert, aus der Sozialen Arbeit entstanden und wird als Profession häufig von SozialarbeiterInnen ausgeübt, was die positive Bewertung der Supervision unterstützt.

Des Weiteren sehe ich Supervision als integrativen Bestandteil Sozialer Arbeit, welcher einen Teilbereich der beruflichen Aufgaben dieser Profession darstellt und von den Institutionen gefördert und meist ausdrücklich angeboten wird.

Grundsätzlich sehe ich dieses Ergebnis folgendermaßen begründet: Supervision bietet eine Unterstützung im Arbeitsalltag, sie reduziert berufsbedingte Belastungen, erhöht die Teamfunktionsfähigkeit und deren Veränderungsprozesse und erweitert den Aufbau beruflicher Kompetenz.

Diese Fakten tragen zur Entstehung von Qualität bei und sichern diese im Laufe der diversen Prozesse.

Dass jedoch 58,4% der Kontrollgruppe der Meinung sind, dass Supervision keinen Beitrag zur Qualitätssicherung leistet, spiegelt einen weiteren Teil dieses Ergebnisses.

Dies kann dadurch begründet sein, dass Supervision und Pflegeberufe keine vergleichbar nahe Vergangenheit und Entwicklung teilen, wie es in der Sozialen Arbeit der Fall ist. Weitere Gründe können darin liegen, in welchem Ausmaß und in welcher Qualität und Intensität Supervision angeboten wird.

Denkbar wäre jedoch auch, dass während der Supervisionssitzungen Inhalte thematisiert werden, die keine Notwendigkeit besitzen und Themen, die zu Konflikten führen und aktuell eine wichtige Rolle beziehen, keinen Platz finden.

## 6 Zusammenfassung

Supervision leistet einen Beitrag zur Qualitätssicherung in der Sozialen Arbeit. Dementsprechend sind die Anforderungen verschiedener Professionen und so auch die der Sozialen Arbeit an die Supervision sehr hoch und verlangen der Supervision oft ab, wozu sie nicht imstande ist. Diese Missverständnisse können in Supervisionsprozessen und in deren Folge zu weiteren Schwierigkeiten und Enttäuschungen führen.

Belardi schreibt hierzu:

„Supervision ist allerdings kein Allheilmittel, kompensiert weder Personalmangel, verkrustete Verwaltungsstrukturen oder Rückbau des Sozialstaates.“ (Belardi 2005:945)

Wichtigen Stellenwert nimmt daher ein Gespräch vor Beginn des Supervisionsprozesses ein, bei welchem der/die SupervisorIn erklärt, mit welchen Möglichkeiten und Grenzen Supervision arbeitet und Missverständnisse vorab aus dem Weg räumt.

Ebenso diskutiert Hoffmann Gabel die Problematik, dass Supervision oft als Allheilmittel verstanden wird und beschreibt Supervision und deren Aufgabe konkret in einem Satz:

„Supervision ist qualifizierte Praxisreflexion mit Konsequenzen für das professionelle Handeln der SupervisandInnen und mit Auswirkungen in der jeweiligen Einrichtung (insbesondere bei Team- und Gruppensupervision).“ (Hoffmann Gabel 2001:193)

Des Weiteren beinhaltet diese Arbeit mehrere zentrale Aspekte der Supervision unter dem Gesichtspunkt der Sozialen Arbeit und deren vielfältige und flexible Möglichkeiten diese einzusetzen.

So sind die Anwendungsformen der Supervision immer abwechslungsreicher geworden. Von der jahrelangen Dominanz der Einzelsupervision zur zunehmenden Bekanntheit der Gruppensupervision, kam schließlich noch die Teamsupervision

hinzu. Heute bezieht sich die Supervision auf eine Anzahl neuer Begriffe und Angebote, wie z.B. Organisationsberatung oder Organisationsentwicklung.

Einen weiteren Schwerpunkt dieser Diplomarbeit nimmt die Supervisionsforschung ein. In diesem Kapitel wird thematisiert, dass Supervision noch wenige Erkenntnisse und Leistungsmöglichkeiten über sich bekannt gibt und dass es hier einen immensen Aufholbedarf gibt, welcher die Notwendigkeit besitzt ehestig gestillt zu werden, da Supervision nicht mehr ausschließlich im Non-Profit-Bereich tätig ist, im Gegenteil immer mehr Unternehmen im Profit-Bereich unterstützt und hier Kosten und Nutzen eine zentrale Funktion übernimmt, was quantitative Forschungsergebnisse fordert.

Die Forschungsergebnisse, die sich aufgrund der empirischen Studie dieser Diplomarbeit entwickelten, konnten nicht vollständig in dieser Arbeit festgehalten werden und hätten den Rahmen gesprengt.

Die aussagekräftigsten Ergebnisse sind jedoch präsentiert worden, bilden die Grundlage dieser Diplomarbeit und ziehen den roten Faden durch diese.

Während der Erstellung dieser Arbeit wurde mir bewusster, als es mir bereits zuvor war, dass Supervision wichtiger Bestandteil Sozialer Arbeit war, ist und bleiben wird. Ich bin der Meinung, dass sich Supervision immer noch weiterentwickeln wird und auch in neuen Arbeitsfeldern Fuß fassen wird.

Diese Entwicklung des Reifens und Wachsens überträgt sich in jedem Fall auch auf die Soziale Arbeit, wo Supervision praktiziert wird.

Zur heutigen Zeit verfügt Soziale Arbeit über ihre eigenen Konzepte, Methoden und Verfahren, welche in Folge zur Professionalisierung führten. Supervision ist ein Verfahren Sozialer Arbeit, welches dazu beiträgt, dass sich diese weiterentwickelt und verändert.

Durch dieses Wachsen und Entwickeln der Sozialen Arbeit erhöht sich auch die Möglichkeit eine Wissenschaft zu erreichen und somit einen neuen Stellenwert in der Politik und der Gesellschaft zu erhalten und eine gleichwertige Betrachtung von bereits bestehenden Wissenschaften und der Sozialen Arbeit stattfinden kann.

## Literaturverzeichnis

Bango, Jenö (2001): Sozialarbeitswissenschaft heute. Wissen, Bezugswissenschaften und Grundbegriffe, Lucius & Lucius, Stuttgart.

Battistich, Peter (1997): Evaluation und Erfolgskontrolle in der Supervision – ein Beitrag zur Qualitätssicherung?. In: Supervision. Tradition, Ansätze und Perspektive in Österreich, Verlag Orac, Wien, 129-146.

Beer, Thomas / Gediga, Günther (2000): Empirische Supervisionsforschung durch Evaluation von Supervision. In: Qualität von Humandienstleistungen. Evaluation und Qualitätsmanagement in Sozialer Arbeit und Gesundheitswesen, Leske + Budrich, Opladen, 276-285.

Belardi, Nando (2002): Supervision: Grundlagen, Techniken, Perspektiven, Verlag C.H.Beck oHG, München.

Belardi, Nando (2005): Supervision. Kreft, Dieter / Mielenz Ingrid (Hrsg.): Wörterbuch Sozialer Arbeit. Aufgaben, Praxisfelder, Begriffe und Methoden der Sozialarbeit und Sozialpädagogik, 5., vollständig überarbeitete und ergänzte Auflage 2005, Juventa Verlag Weinheim und München, 941-945.

Berker, Peter/ Buer, Ferdinand (Hrsg.) (1998): Praxisnahe Supervisionsforschung. Felder- Design-Ergebnisse, Votum, Münster.

Bernler, Gunnar/Johnsson, Lisbeth (1993): Supervision in der psychosozialen Arbeit. Integrative Methodik und Praxis; Beltz Verlag, Weinheim und Basel.

Blaas, Rosmarie (2004): Kommunikationsprozesse als Instrument der Qualitätssicherung in sozialen Einrichtungen. Dargestellt am Beispiel einer sozialpädagogischen Betreuungseinrichtung, Diplomarbeit, Universität Wien, (Wien).

Buchinger, Kurt (1990): Baltingruppen – Gruppensupervision – Teamsupervision: Indikation und Methoden. In: Handbuch der Supervision. Beratung und Reflexion in Ausbildung, Beruf und Organisation, Spiess, Berlin, 131-148.

Deutsche Gesellschaft für Supervision (2003): Allgemeine Informationen über Supervision, DGS, 01.03.05. <<http://www.dgsv.de>>.

Ebster, Claus/Stalzer, Lieselotte (2003): Wissenschaftliches Arbeiten für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler. UTB, Facultas Verlag- und Buchhandels AG, Wien.

Eco, Umberto (2001): Baudolino. München u. Wien.

Feltham, Colin / Dryden, Windy (2002): Grundregeln der Supervision. Ein Lehr- und Praxisbuch, Beltz Verlag, Weinheim und Basel.

Fürstler / Hausmann (2000): Zielvorstellungen der Supervision. Medwell24, Wien, 23.11.2005. <<http://medwell24.at>>.

Grossmann, Ralph (1997): Supervision im Krankenhaus. In: Supervision in Organisationen. Veränderung bewältigen – Qualität sichern – Entwicklung fördern, Juventa Verlag, 159-198.

Häcker, Hartmut, u.a. (1998): Dorsch Psychologisches Wörterbuch. 13. Auflage, Verlag Hans Huber, Bern.

Hoffmann Gabel, Barbara (2001): Supervision. Grundlagen, Orientierung, Entscheidungshilfen, Vincentz Verlag, Hannover.

Holloway, Elizabeth (1998): Supervision in psychosozialen Feldern. Ein Praxisbezogener Supervisionsansatz, Junfermann Verlag, Paderborn.



Janssen, Jürgen/Laatz, Wilfried (1999): Statistische Datenanalyse mit SPSS für Windows: eine anwendungsorientierte Einführung in das Basissystem Version 8 und das Modul Exakte Tests. 3. Auflage, Springer-Verlag, Berlin.

Kleibel-Arbeithuber, Juliane (1997): Systemische Supervision: Wirklichkeiten in Beziehungen – Wirkung von Beziehungen. In: Supervision. Tradition, Ansätze und Perspektive in Österreich, Verlag Orac, Wien, 147-158.

Kleve, Heiko (2005): Ausbildungssupervision als sozialwissenschaftliche Praxis, in: Supervision – Mensch Arbeit Organisation, (1/2005), Beltz Verlag, S. 27-33

Klinser, Natascha (2000): Supervision in Österreich. Eine kritische Bestandsaufnahme aus der Gender-Perspektive, Diplomarbeit, Universität Wien, (Wien).

Knorr, Friedhelm / Halfar, Bernd (2000): Qualitätsmanagement in der Sozialarbeit. Für Sozialarbeiter, Sozialpädagogen, Sozialverwaltungen, Freie Wohlfahrtsverbände, Walhalla-Fachverlag, Stuttgart.

Krauß, E. Jürgen (2002): Supervision für soziale Berufe. In: Grundriss Soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch, Leske + Budrich, Opladen, 603-605.

Kreft, Dieter / Mielenz Ingrid (Hrsg.) (2005): Wörterbuch Sozialer Arbeit. Aufgaben, Praxisfelder, Begriffe und Methoden der Sozialarbeit und Sozialpädagogik, 5., vollständig überarbeitete und ergänzte Auflage 2005, Juventa Verlag Weinheim und München.

Kühl, Wolfgang/Pastäniger-Behnken, Claudia (1998): Supervision in Thüringen. Design einer Erkundungs- und Evaluationsstudie im Bereich der Sozialen Arbeit. In: Praxisnahe Supervisionsforschung. Felder- Design-Ergebnisse, Votum, Münster, 130-141.

Kühl, Wolfgang (2000): Bewerten und Beraten – Qualität Sozialer Arbeit durch Evaluation und Supervision, in: Qualität von Humandienstleistungen. Evaluation und

Qualitätsmanagement in Sozialer Arbeit und Gesundheitswesen, Leske + Budrich, Opladen, 287-294.

Lüer, G. (1998): Häufigkeitsverteilungen. In: Dorsch Psychologisches Wörterbuch. 13. Auflage, Verlag Hans Huber, Bern, 350.

Luif, Ingeborg (Hrsg.) (1997): Supervision. Tradition, Ansätze und Perspektiven in Österreich, Verlag Orac, Wien.

McCormack / Norman (1998): Kreuzvalidität. In: Dorsch Psychologisches Wörterbuch. 13. Auflage, Verlag Hans Huber, Bern, 469.

Meinhold, Marianne (1996): Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit. Einführung und Arbeitshilfen, Lambertus-Verlag, Freiburg im Breisgau.

Merchel, Johannes (2005): Qualitätsentwicklung. In: Kreft, Dieter / Mielenz Ingrid (Hrsg.): Wörterbuch Sozialer Arbeit. Aufgaben, Praxisfelder, Begriffe und Methoden der Sozialarbeit und Sozialpädagogik, 5., vollständig überarbeitete und ergänzte Auflage 2005, Juventa Verlag Weinheim und München, 684-688.

Mikula, G. (1998): Korrelationen. In: Dorsch Psychologisches Wörterbuch. 13. Auflage, Verlag Hans Huber, Bern, 464.

Monz, Angelika / Bittersam, Franz (2005): Was ist Supervision. Österreichische Vereinigung für Supervision, Wien, 21.2.2006. <<http://www.oevs.or.at/>>.

Mühlhausen, Susanne (2004): Qualität in der Sozialen Arbeit. Pflicht oder Chance?, Tectum Verlag, Marburg.

Mühlum, Albert (1997): Sozialarbeitswissenschaft, Pflegewissenschaft, Gesundheitswissenschaft. Schriftenreihe der Deutschen Gesellschaft für Sozialarbeit, Bd. 5, Lambertus-Verlag, Freiburg im Breisgau.

Müller-Kohlenberg, Hildegard / Münstermann, Klaus (Hrsg.) (2000), Qualität von Humandienstleistungen. Evaluation und Qualitätsmanagement in Sozialer Arbeit und Gesundheitswesen, Leske + Budrich, Opladen.

Peter, Martin et al. (1999): Wissenschaft und soziale Arbeit. Reihe 4, Sozialforum, Österreichisches Hilfswerk, Wien.

Peteranden, Franz / Speck, Otto (1999): Qualitätsmanagement in sozialen Einrichtungen. Ernst Reinhardt Verlag, München Basel.

Pühl, Harald (Hrsg.) (1990): Handbuch der Supervision. Beratung und Reflexion in Ausbildung, Beruf und Organisation, Spiess, Berlin.

Reichel, René / Dvorak, Karl (Hrsg.) (1998): Sozialarbeit & Supervision. Liebesbeziehung und Vernunfttehe, Sozaktiv, St. Pölten.

Reichel, René (1998a): Liebesbeziehung? Vernunfttehe?. In: Sozialarbeit & Supervision. Liebesbeziehung und Vernunfttehe, Sozaktiv, St. Pölten, 7-11.

Scala, Klaus / Grossmann, Ralph (1997): Supervision in Organisationen. Veränderung bewältigen – Qualität sichern – Entwicklung fördern, Juventa Verlag.

Schneide, Klaus D. / Müller, Andreas (1998): Das Supervisionsevaluationsinventar (SEI). In: Praxisnahe Supervisionsforschung. Felder- Design-Ergebnisse, Votum, Münster, 90-98.

Schmidt, Christiane (2002): Supervision, Christiane Schmidt onlinehome, 01.12.05. <<http://www.christiane-schmidt.onlinehome.de/top/supervision.html>>.

Schreyögg, Astrid (1991): Supervision – Ein integratives Modell. Lehrbuch zu Theorie & Praxis, Junfermann Verlag, Paderborn.

Seiberl, Sabine (2001): Wirkung von Supervision in der sozialen Arbeit, Diplomarbeit, Universität Wien, (Wien).

Thole, Werner (Hrsg.) (2002): Grundriss Soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch, Leske + Budrich, Opladen.

Wittich, Andrea / Dieterle, Wilfried E. (2004): Supervision in der Krankenpflege – Empirische Befunde aus einem Krankenhaus der Maximalversorgung, in: Supervision – Mensch Arbeit Organisation, (4/2004), Beltz Verlag, S. 44-50.

Zöfel, Peter (2002): SPSS-Syntax. Die ideale Ergänzung für effiziente Datenanalyse, Pearson Sudium, München.

## Abbildungsverzeichnis

Abb.1: Geschlecht der Untersuchungsobjekte_____	17
Abb.2: Alter der Untersuchungsobjekte_____	17
Abb.3: Dauer der Berufstätigkeit_____	18
Abb.4: Korrelation zwischen Berufstätigkeit und veränderten Anforderungen_____	38
Abb.5: Kreuztabelle ‚Veränderung der Anforderungen an die Supervision‘_____	38
Abb.6: Grafik ‚Veränderung der Anforderungen an die Supervision‘_____	39
Abb.7: Tabelle ‚unterschiedliche Angebote‘_____	41
Abb.8: Grafik ‚unterschiedliche Angebote‘_____	42
Abb.9: Korrelation ‚Arbeitszufriedenheit und Berufstätigkeit‘_____	48
Abb.10: Kreuztabelle ‚Arbeitszufriedenheit‘_____	48
Abb.11: Kreuztabelle ‚Zusammenfassung Arbeitszufriedenheit‘_____	49
Abb.12: Tabelle ‚Möglichkeiten und Grenzen von Supervision‘_____	50
Abb.13: Tabelle ‚Arten von Supervisionssettings und deren ideale Nutzung‘_____	53
Abb.14: Kreuztabelle ‚Settingwünsche aufgeteilt auf beide Untersuchungsgruppen‘_____	54
Abb.15: Kreuztabelle ‚Supervisionssettings, die tatsächlich in Anspruch genommen werden‘_____	55
Abb.16: Grafik ‚Vergleich der tatsächlichen Inanspruchnahme und der Wünsche des Supervisionssettings der SozialarbeiterInnen‘_____	56
Abb.17: Tabelle: Arbeitsformen/Settings/Modalitäten in der Supervision‘_____	61
Abb.18: Kreuztabelle ‚tatsächlich in Anspruch genommene der SupervisorInnen‘_____	64
Abb.19: Kreuztabelle ‚gewünschte Art der SupervisorInnen‘_____	65
Abb.20: Grafik ‚Vergleich über Ist- und Wunsch-Zustand der Art der SupervisorInnen‘_____	66
Abb.21: Korrelation ‚Qualitätssicherung‘_____	83
Abb.22: Kreuztabelle ‚Qualitätssicherung‘_____	83
Abb.23: Grafik ‚Kann Supervision einen Beitrag zur Qualitätssicherung leisten?‘_____	84

## **Anhang**

# **Fragebogen zu Angebot und Wirkungen von Supervision in Sozialberufen**

## **FH für Sozialarbeit St. Pölten**

Empirische Forschung im Zuge einer Diplomarbeit

---

Mein Name ist Sabine Lachmair, ich bin Studentin im 7. Semester an der FH für Sozialarbeit in St. Pölten.

Im Zuge meiner Diplomarbeit erforsche ich die Bedeutung der Supervision in Sozialberufen.

Im folgenden Fragebogen möchte ich Sie um Ihre Erfahrungen und Vorstellungen dazu bitten.

## 1. Biografische Daten

### 1.1. Ihr Alter:

- ☐... 20 bis 25 Jahre
- ☐... 26 bis 45 Jahre
- ☐... älter als 45 Jahre

### 1.2. Ihr Geschlecht

- ☐ männlich
- ☐ weiblich

### 1.3. Welche Berufstätigkeit üben Sie aus? *(Bitte nur eine Nennung!)*

- ☐... Dipl.-Sozialarbeiter/in
- ☐... Gesundheits- und Krankenpfleger/in

### 1.4. Wie lange üben Sie diese Berufstätigkeit schon aus? *(Bitte nur eine Nennung!)*

- ☐... 0 bis 2 Jahre
- ☐... 3 bis 10 Jahre
- ☐... länger als 10 Jahre

### 1.5. Wann haben Sie die Ausbildung Ihres aktuellen Berufes beendet? *(Bitte nur eine Nennung!)*

- ☐... vor 0 bis 2 Jahren
- ☐... vor 3 bis 10 Jahren
- ☐... vor mehr als 10 Jahren

## 2. Tatsächliches Angebot an Supervision

In diesem Fragebogenabschnitt handelt es sich um eine Beschreibung der Supervisionssitzungen, die Sie bereits tatsächlich in Anspruch genommen haben!

### 2.1. Haben Sie bereits Supervision in Anspruch genommen?

- ☐ Ja
- ☐ Nein (dann bitte weiter zu Punkt 4!)

### 2.2. Wie viele Sitzungen umfasste der Supervisions-Prozess? *(Bitte nur eine Nennung!)*

- ☐... 0 bis 10
- ☐... 11 bis 15
- ☐... 16 bis 20
- ☐... mehr als 20

### 2.3. Wie lange dauerte eine einzelne Supervisionssitzung? *(Bitte nur eine Nennung!)*

- ☐... 60 Minuten
- ☐... 90 Minuten
- ☐... 120 Minuten
- ☐... einen halben Tag
- ☐... einen ganzen Tag

### 2.4. In welchem zeitlichen Abstand fanden die einzelnen Supervisionssitzungen im Schnitt statt? *(Bitte nur eine Nennung!)*

- ☐... wöchentlich

- ☐... vierzehntägig  
☐... alle drei Wochen  
☐... monatlich

**2.5. Über welchen Zeitraum erstreckte sich der Supervisionsprozess insgesamt?**

*(Bitte nur eine Nennung!)*

- ☐... 0 bis 2 Monaten  
☐... 3 bis 4 Monaten  
☐... 5 bis 6 Monaten  
☐... 7 bis 12 Monaten  
☐... mehr als 12 Monate

**2.6. Wurden die SV-Sitzungen von einem/r internen oder externen Supervisor/in geleitet?**

- ☐... interne/r Supervisor/in  
☐... externe/r Supervisor/in

**2.7. Wie haben Sie den Supervisor bzw. die Supervisorin in der Supervision erlebt?**

Bitte geben Sie zu jedem der aufgeführten möglichen Ereignisse an, ob es für Sie zutrifft, eher zutrifft, teils zutrifft/teils nicht, eher nicht zutrifft oder nicht zutrifft. *(Bitte in jede Zeile ein Kreuz machen!)*

	Trifft			
	Zu	eher zu	eher nicht zu	nicht zu
* Beziehung war distanziert - kühl	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* hat Interesse und Anteilnahme an den Beteiligten und ihren Problemen gezeigt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* wirkte unsicher und konzeptlos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* verschaffte allen Beteiligten gleichrangig Raum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* wirkte aufdringlich und dominant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* vermittelte einleuchtende Erklärungsmodelle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* hat mehr verunsichert, als Orientierung vermittelt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* konnte die Sache „auf den Punkt“ bringen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* verletzte durch kritisch-ironische Äußerungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* regte zum Nachdenken an	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* hat einseitig Partei genommen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* hat effektiv zur Problemlösung beigetragen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* hat den „roten Faden“ gehalten und aufgezeigt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* vermied kritische Rückmeldungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* wirkte motivierend und vermochte es, Erfolgserwartungen zu wecken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* ließ die Dinge einfach laufen, griff nicht ein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* hat die Grenzen der Beteiligten akzeptiert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* weckte mein Vertrauen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**2.8. Wie wurde der Supervisionsprozess finanziert? *(Bitte nur eine Nennung!)***

- ☐... der Träger hat die Kosten übernommen  
☐... ich bzw. die Teilnehmer/innen an der Supervision habe(n) die Kosten übernommen  
☐... teils durch den Träger, teils durch mich selbst bzw. die Supervisionsteilnehmer/innen  
☐... ist mir nicht bekannt

**2.9. Um welchen Supervisionsprozess handelt es sich? *(Bitte nur eine Nennung!)***

- ☐... Einzelsupervision  
☐... Gruppensupervision  
☐... Teamsupervision (ohne Teilnahme der Leitung)  
☐... Teamsupervision (mit Teilnahme der Leitung)



**2.10. Wie kam der Supervisionsprozess zustande? (Bitte nur eine Nennung!)**

- ☐... auf Anordnung durch die Leitung  
☐... aus eigenem Interesse an persönlicher Entwicklung  
☐... auf Wunsch der Kolleg/innen  
☐... aufgrund meines Wunsches nach externer Beratung und Unterstützung bzgl. Beruflicher Fragen und Probleme  
☐... Im Rahmen meiner Ausbildung/Fortbildung war Supervision verpflichtend  
☐... weil ich mit meiner Arbeitssituation unzufrieden war

**2.11. Nehmen Sie freiwillig oder verpflichtend an SV-Sitzungen teil?**

- ☐ freiwillig ☐ verpflichtend

**2.12. Wie hat Ihnen der Supervisionsprozess insgesamt gefallen? (Bitte nur eine Nennung!)**

- ☐ Sehr gut ☐ Gut ☐ Mittel ☐ Weniger gut ☐ Gar nicht

### 3. Tatsächliche Auswirkungen der Supervision

In diesem Abschnitt handelt es sich um die realen Auswirkungen der in Anspruch genommenen Supervisionssitzungen!

**3.1. Wie hat sich die Supervision Ihrer Meinung nach ausgewirkt?**

1. Bezogen auf die **eigene Person** hat sich aufgrund der Supervision folgende Wirkung ergeben:  
(Bitte in jede Zeile ein Kreuz machen!)

	Zu	eher zu	Trifft eher nicht zu	nicht zu
* meine berufliche Aufgabe ist mir klar geworden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* ich habe meine Stärken und Schwächen besser kennen gelernt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* ich suche bei beruflichen Konflikten und Problemen nicht nur bei mir die Verantwortung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* ich teile mir meine Kräfte besser ein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* meine Arbeit macht mir mehr Spaß	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* meine Arbeitszufriedenheit hat sich erhöht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Bezogen auf die **Klient/innen** hat sich aufgrund der Supervision folgende Wirkung ergeben:  
(Bitte in jede Zeile ein Kreuz machen!)

	Zu	eher zu	Trifft eher nicht zu	nicht zu
* ich fühle mich im Umgang mit Klienten/Patienten sicherer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* kann fachliche Ziele erfolgreicher erreichen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* ich kann mich gegenüber den Wünschen der Klient/innen besser abgrenzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* verstehe besser ihre Situation und Person	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* es finden mehr Fallbesprechungen bzw. klientenbezogene (Dienst-) Besprechungen statt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Bezogen auf den **Kolleg/innenkreis** hat sich aufgrund der Supervision folgende Wirkung ergeben: (Bitte in jede Zeile ein Kreuz machen!)

	Zu	eher zu	Trifft eher nicht zu	nicht zu
* Verantwortungsbereiche sind klarer abgesteckt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* kollegiale Beratung und Unterstützung hat zugenommen und ist besser	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* kritische Rückmeldungen werden eher ausgetauscht und Konflikte gelöst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* klarere Absprachen werden getroffen und zuverlässiger eingehalten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* aufgabenbezogene Zusammenarbeit hat sich verbessert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Bezogen auf die **Einrichtung/Institution und die Leitung** hat sich aufgrund der Supervision folgende Wirkung ergeben: (Bitte in jede Zeile ein Kreuz machen!)

	Zu	eher zu	Trifft eher nicht zu	nicht zu
* mir sind die Ziele und Aufgaben der Einrichtung klarer geworden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* ich kann mich mit den Zielen und Aufgaben der Einrichtung besser identifizieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* ich kann meine Wünsche und Anliegen besser gegenüber der Leitung vertreten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* die Abläufe und Entscheidungswege in meiner Einrichtung sind mir geläufiger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Verhältnis zu meiner Leitung hat sich verbessert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.2. Sind Sie der Meinung, dass die Supervisionssitzungen, an denen Sie teilgenommen haben, einen Beitrag zur Qualitätssicherung in Ihrer Einrichtung geleistet hat?

☐ Ja ☐ Nein

3.3. Glauben Sie, dass sich die Anforderungen der Professionen an die Supervision im Laufe der Zeit verändert haben?

☐ Ja ☐ Nein

3.4. Wenn Sie sich für eines der folgenden Angebote entscheiden müssten, welches würden Sie am ehesten in Anspruch nehmen? (Bitte nur eine Nennung!)

- ☐... Weiterbildungsseminare
- ☐... Teamsitzungen
- ☐... Teamentwicklungsseminare
- ☐... Supervision
- ☐... Fachspezifische Wissensvermittlung
- ☐... Mediation

3.5. Was ist Supervision für Sie?

- ☐ Reflexion
- ☐ Wissensvermittlung

- ☐ Teamentwicklung
- ☐ fachspezifische Fallanalysen

## 4. Ideale Vorstellungen über das Angebot an Supervision

Dieser Abschnitt befasst sich mit Ihren idealen Vorstellungen, Erwartungen und Wünschen über Supervision. Wie würden Sie sich wünschen, dass Supervision stattfindet?

### 4.1. Wie viele Sitzungen sollte der Supervisions-Prozess umfassen? *(Bitte nur eine Nennung!)*

- ☐ ... 0 bis 10
- ☐ ... 11 bis 15
- ☐ ... 16 bis 20
- ☐ ... mehr als 20

### 4.2. Wie lange sollte Ihrer Meinung nach eine einzelne Supervisionssitzung dauern? *(Bitte nur eine Nennung!)*

- ☐ ... 60 Minuten
- ☐ ... 90 Minuten
- ☐ ... 120 Minuten
- ☐ ... einen halben Tag
- ☐ ... einen ganzen Tag

### 4.3. In welchem zeitlichen Abstand sollten die einzelnen Supervisionssitzungen im Schnitt stattfinden? *(Bitte nur eine Nennung!)*

- ☐ ... wöchentlich
- ☐ ... vierzehntägig
- ☐ ... alle drei Wochen
- ☐ ... monatlich

### 4.4. Über welchen Zeitraum sollte sich ein Supervisionsprozess insgesamt erstrecken? *(Bitte nur eine Nennung!)*

- ☐ ... 0 bis 2 Monaten
- ☐ ... 3 bis 4 Monaten
- ☐ ... 5 bis 6 Monaten
- ☐ ... 7 bis 12 Monaten
- ☐ ... mehr als 12 Monate

### 4.5. Welchen Supervisionsprozess würden Sie am liebsten in Anspruch nehmen? *(Bitte nur eine Nennung!)*

- ☐ ... Einzelsupervision
- ☐ ... Gruppensupervision
- ☐ ... Teamsupervision ohne Leitung
- ☐ ... Teamsupervision mit Leitung

### 4.6. Würden Sie sich für eine/n externe/n oder interne/n Supervisor/in entscheiden?

- ☐ externe/r Supervisor/in
- ☐ interne/r Supervisor/in

### 4.7. Welche Erwartungen haben Sie an eine/n Supervisor/in?

Bitte geben Sie zu jedem der aufgeführten möglichen Ereignisse an, ob es für Sie zutrifft, eher zutrifft, teils zutrifft/teils nicht, eher nicht zutrifft oder nicht zutrifft. (Bitte in jede Zeile ein Kreuz machen!)

	Zu	eher zu	Trifft eher nicht zu	nicht zu
* Beziehung sollte eher distanziert sein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* sollte Interesse und Anteilnahme zeigen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* sollte spontan wirken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* sollte allen Beteiligten gleichen Raum verschaffen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* sollte dominant wirken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* sollte einleuchtende Erklärungsmodelle vermitteln	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* sollte provozieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* sollte die Sache „auf den Punkt“ bringen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* sollte kritisch Stellung nehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* sollte zum Nachdenken anregen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* sollte parteiisch sein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* sollte effektiv zur Problemlösung beitragen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* sollte den „roten Faden“ halten und aufzeigen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* sollte kritische Rückmeldungen vermeiden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* sollte motivierend und erfolgversprechend wirken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* sollte die Dinge einfach laufen lassen, nicht eingreifen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* sollte Grenzen der Beteiligten akzeptieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* sollte mein Vertrauen wecken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 5. Wünschenswerte Auswirkungen der Supervision

Dieser Abschnitt befasst sich mit Ihren idealen Vorstellungen, Erwartungen und Wünschen über Supervision. Welche Auswirkungen bzw. Veränderungen würden Sie sich durch Supervision wünschen?

### 5.1. Wie sollte sich Supervision Ihrer Meinung nach auswirken?

1. Bezogen auf die **eigene Person** sollte sich aufgrund der Supervision folgende Wirkung ergeben:  
(Bitte in jede Zeile ein Kreuz machen!)

	Zu	eher zu	Trifft eher nicht zu	nicht zu
* meine berufliche Aufgabe wird mir klarer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* ich kenne besser meine Stärken und Schwächen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* ich suche bei beruflichen Konflikten und Problemen nicht nur bei mir die Verantwortung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* ich teile mir meine Kräfte besser ein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* meine Arbeit macht mir mehr Spaß	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* meine Arbeitszufriedenheit erhöht sich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Bezogen auf die **Klient/innen** sollte sich aufgrund der Supervision folgende Wirkung ergeben:  
(Bitte in jede Zeile ein Kreuz machen!)

	Zu	eher zu	Trifft eher nicht zu	nicht zu
*ich fühle mich im Umgang mit Klient/innen sicherer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* kann fachliche Ziele erfolgreicher erreichen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* ich kann mich gegenüber den Wünschen der Klient/innen besser abgrenzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* verstehe besser ihre Situation und Person	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* es finden mehr Fallbesprechungen bzw. klientenbezogene (Dienst-) Besprechungen statt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Bezogen auf den **Kolleg/innenkreis** sollte sich aufgrund der Supervision folgende Wirkung ergeben: (Bitte in jede Zeile ein Kreuz machen!)

	Zu	eher zu	Trifft eher nicht zu	nicht zu
* Verantwortungsbereiche sind klarer abgesteckt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* kollegiale Beratung und Unterstützung nehmen zu und verbessern sich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* kritische Rückmeldungen werden eher ausgetauscht und Konflikte gelöst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* klarere Absprachen werden getroffen und zuverlässiger eingehalten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* aufgabenbezogene Zusammenarbeit verbessern sich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Bezogen auf die **Einrichtung/Institution und die Leitung** sollte sich aufgrund der Supervision folgende Wirkung ergeben: (Bitte in jede Zeile ein Kreuz machen!)

	Zu	eher zu	Trifft eher nicht zu	nicht zu
* die Ziele und Aufgaben der Einrichtung werden mir klarer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* ich kann mich mit den Zielen und Aufgaben der Einrichtung besser identifizieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* ich kann meine Wünsche und Anliegen besser gegenüber der Leitung vertreten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* die Abläufe und Entscheidungswege in meiner Einrichtungen sind mir geläufiger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Verhältnis zu meiner Leitung verbessert sich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.2. Sind Sie der Meinung, dass Supervision einen Beitrag zur Qualitätssicherung leisten kann, wenn die Auswirkungen Ihren idealen Vorstellungen entsprechen würden?

☐ Ja ☐ Nein

5.3. Werden Sie in Zukunft Supervision in Anspruch nehmen?

☐ Ja ☐ Nein

5.4. Würden Sie in Zukunft Supervision in Anspruch nehmen, wenn es diese Möglichkeit in Ihrer Einrichtung gäbe?

☐ Ja ☐ Nein

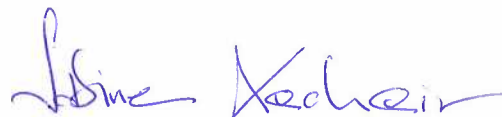
Vielen Dank!  
Sabine Lachmair



## Eidesstattliche Erklärung

Ich, Sabine Lachmair, geboren am 28. August 1982 in Steyr, erkläre,

1. dass ich diese Diplomarbeit selbstständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe,
2. dass ich meine Diplomarbeit bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe,



Hofkirchen, am 24. April